

***Litteraturstudie av prestasjonsbetinget belønning i form av bonus, sett i forhold til selvbestemmelsesteorien.***

Hvilke sammenhenger er det mellom prestasjonsbetinget bonus og medarbeideres behovstilfredsstillelse, organisasjonsbinding og vitalitet i kunnskapsintensive organisasjoner?

**Silje Breivi Eriksen**



Masteroppgave i Pedagogikk: studieretning didaktikk og  
organisasjonslære

**UNIVERSITETET I OSLO**

12.06.2008



---

## **SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVEN I PEDAGOGIKK**

**TITTEL:**

**Litteraturstudie av prestasjonsbetinget belønning i form  
av bonus, sett i forhold til selvbestemmelsesteorien**

**AV:**

**Silje Breivi Eriksen**

**EKSAMEN:**

**Master i pedagogikk  
Studieretning: Didaktikk og organisasjonslæring**

**SEMESTER:**

**Vår 2008**

**STIKKORD:**

**Prestasjonsbetinget belønning og bonus, indre  
motivasjon, behovstilfredsstillelse, autonomi,  
organisasjonsbinding og vitalitet**

**Problemstilling:**

Den overordnende problemstillingen er som følger: Hvilke sammenhenger er det mellom prestasjonsbetinget bonus og medarbeideres behovstilfredsstillelse, organisasjonsbinding og vitalitet i kunnskapsintensive organisasjoner?

**Spørsmål utledet fra overordnet problemstilling:**

1. Behovstilfredsstillelse: er prestasjonsbetinget belønning av betydning for tilfredsstillelsen av de tre psykologiske behovene; autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet?
2. Hva er konsekvensene ved fravær av behovstilfredsstillelse og autonom motivasjon? Med fokus på organisasjonsbinding og vitalitet.
3. Veien videre: Hvordan forvalte de menneskelige resursene og fostre indre motivasjon?

**Metode og kilder:**

Jeg har gjort et teoretisk studie med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien og prestasjonsbetinget belønning i form av bonus. Jeg har valgt en hermeneutisk tilnærming til stoffet ved å drøfte enkeltdeler av teorien opp mot prestasjonsbetinget bonus, for så å vise i sin helhet hvordan delene henger sammen og er avhengig av hverandre.

**Hovedkonklusjon:**

På bakgrunn av forskning gjort rundt temaet kan det antas at prestasjonsbetinget belønning i form av bonus ikke er den mest fruktbare formen for belønning. Dette oppleves ofte som en kontrollerende form for belønning, og tilfredsstiller derfor ikke behovet for autonomi. I og med behovstilfredsstillelsen ligger som forutsetning for indre motivasjon, ligger det implisitt at den indre motivasjonen ikke fostres ved fravær av behovstilfredsstillelse. Oppgaven viser også at fravær av autonomi kan få alvorlige konsekvenser både for organisasjonen og medarbeideren, med tanke på svekket vitalitet og organisasjonstilknytning. Forskning tyder på at organisasjoner kan unngå disse konsekvensene og samtidig tilfredsstille behovene ved å tilrettelegge for autonomistøttende forhold.

## Forord:

Det er med stor lettelse jeg i dag skriver disse forordene. Dette produktet symboliserer min fem år lange ferd mot målet, og nå er dagen her. Skriveprosessen har vært lang, til tider ensom og ressurskrevende. Men til gjengjeld har den vært utrolig spennende, utfordrende og lærerik.

Jeg vil begynne med å takke min veileder Hallgeir Halvari. Du tok imot meg som person og student, til tross for en hektisk hverdag. Samarbeidet har for min del vært fruktbart, og jeg beundrer din faglige tyngde. Tusen takk for god hjelp!

En takk til alle mine med studenter på UV fakultet. Da særlig med tanke på en utrolig våken Emilia som dro meg opp kl halv syv om morgenen for å ta følge til skolen hver dag kl halv åtte. Takk til Niri som nøye korrekturleste hele oppgaven og kom med gode råd. Takk til Martine for hyggelige pauser og noen nødvendige shopping turer etter skolen.

Takk til min kjære Danan som har holdt ut med meg gjennom denne prosessen, korrekturlest og vært en god kjæreste.

Tusen takk til min kjære pappa og Siri for hyggelige stunder, godt samvær, god champagne og mye latter!

Og til slutt; tusen takk kjære mamma for at har vært og er enestående. Tusen takk for god støtte, for korrekturlesning og et kritisk blikk.

# Innhold

<b>INNHold .....</b>	<b>VI</b>
<b>1. INNLEDNING:.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTILLING: .....	3
1.2 METODE OG KILDER: .....	5
1.3 AVGRENSNING: .....	6
<b>2. SELVBESTEMMELSESTEORIEN: EN INNFØRING.....</b>	<b>8</b>
2.1 SELVBESTEMMELSESTEORIENS FIRE UNDERTEORIER: .....	9
2.2 BNT- BASIC NEEDS THEORY.....	9
2.2.1 Autonomi og selvbestemmelse.....	10
2.2.2 Kompetanse:.....	11
2.2.3 Sosial tilhørighet:.....	12
2.3 ORGANISMIC INTEGRATION THEORY OG MOTIVASJON: .....	12
2.3.1 Identifisert og integrert regulering: .....	14
2.3.2 Indre motivasjon: .....	15
2.3.3 Autonom motivasjon og kontrollert motivasjon: .....	15
2.4 CET- COGNITIV EVALUATION THEORY: .....	15
2.5 COT- CAUSALITY ORIENTATION THEORY .....	17
2.5.1 Autonomiorientering: .....	17
2.5.2 Kontrollorientering: .....	17
2.5.3 Apersonlig orientering: .....	18
<b>3. PRESTASJONSBETINGET BELØNNING I FORM AV BONUS:.....</b>	<b>19</b>
3.1 FORMÅL VED BRUK AV PRESTASJONSBETINGET BONUS: .....	20

---

3.2	TEORETISK GRUNNLAG FOR BRUK AV PRESTASJONSBETINGET BONUS:.....	21
3.3	BEHAVIORISME: .....	21
3.3.1	<i>Burrhus Frederick Skinner: operant teori</i> .....	22
3.4	PRINSIPAL-AGENTTEORIEN- PAT TEORIEN.....	23
3.5	KOGNITIV FORVENTINGSTEORI.....	24
3.5.1	<i>Victor Vrooms forventingsteori:</i> .....	24
4.	<b>INDIVID VERSUS ORGANISASJON: ET SPENNINGSFELT.....</b>	<b>26</b>
4.1	FØRSTERKNINGSTEORI OG SELVBESTEMMELSESTEORIEN: YTRE VERSUS INDRE MOTIVASJON	26
4.2	HARD HRM: UNDERVURDERES MEDARBEIDEREN? .....	28
5.	<b>BEHOVSTILFREDSTILLELSE OG PRESTASJONSBETINGET BELØNNING: .....</b>	<b>32</b>
5.1	SOSIAL TILHØRIGHET OG STØTTE : .....	33
5.1.1	<i>Likeverdsteori av Stacy Adams</i> .....	34
5.2	KOMPETANSE: .....	36
5.3	BEHOVET FOR AUTONOMI: .....	38
5.3.1	<i>Prestasjonsbetinget belønning og autonomi:</i> .....	39
6.	<b>HVA ER KONSEKVENSENE VED FRAVÆR AV AUTONOMI? .....</b>	<b>44</b>
6.1	ORGANISASJONSBINDING: HVILKEN TILKNYTNING ØNSKES? .....	44
6.2	ENERGI OG VITALITET: ØNSKELIGE TILSTANDER? .....	47
6.2.1	<i>Hva ligger i begrepet vitalitet og hvordan måles den?</i> .....	47
6.2.2	<i>Autonom versus kontrollert regulering:</i> .....	49
6.2.3	<i>Psykologiske behov og vitalitet: viktige sammenhenger?</i> .....	50
7.	<b>HER STÅR VI, HVOR GÅR VI? .....</b>	<b>54</b>
7.1.1	<i>Hvordan tilrettelegge for indre motivasjon? Fra hard til myk HRM</i> .....	55
7.1.2	<i>Under hvilke forhold tilfredsstiller belønning de psykologiske behovene?</i> .....	57

<b>8.</b>	<b>AVSLUTNING: .....</b>	<b>59</b>
<b>9.</b>	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>61</b>



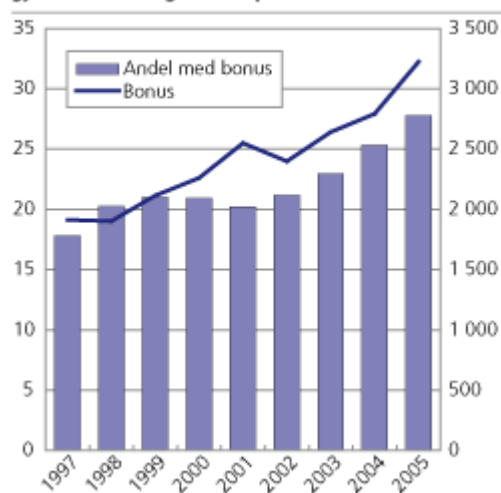
## 1. Innledning:

Det er en økende trend i arbeidslivet at prestasjonsbetinget belønning blir brukt i organisasjoner, da særlig med tanke på bonusutbetalinger. Det er også ulike meninger om hvorvidt dette er en fruktbar metode å bruke for å påvirke medarbeideres atferd og utførelse av arbeid. Den siste tiden har det i media vært mye fokus på at bonus og prestasjonsbetinget belønninger ikke har de ønskelige virkninger, og det er ulike faktorer som spiller inn i et slikt syn på bonus. Blant annet rettes det kritikk mot bruk av bonussystemer fra et motivasjonspsykologisk perspektiv. Psykolog og ledelseskonsulent Bjørn Helge Gundersen har skrevet artikkelen ”Ukritisk bruk av bonus og belønning”, der han uttaler seg om dagens bruk av prestasjonsbasert bonus. Han stiller spørsmålstegn ved hvilke totaleffekter slike systemer vil ha på kultur, relasjoner, motivasjon og produktivitet i virksomheter (Gundersen 2008).

Statistisk sentralbyrå utga en rapport i mai 2007 ”Bonus-hvor mye og til hvem” av Harald Lunde og Knut Håkon Grini. Med utgangspunkt i Statistisk sentralbyrås lønnstatistikk har denne rapporten sett på hvordan bonus som avlønningsform har utviklet seg de siste årene. Det er et klart trekk at stadig flere mottar bonus og at bonusene har økt i størrelse.

Gjennomsnittlige bonusutbetalinger for de som mottar slike ytelser utgjorde 3200 kr per måned i 2005, dette har vært en økning på 68 % sammenlignet med 1997. Det viser seg også at bonusutbetalingene er skjeve fordelt enn andre lønnsarter som inngår i lønnstatistikken. I figuren nedenfor vises hvordan andelen med bonus har økt fra omtrent 18 % i 1997 til omtrent 28 % i 2005. Gjennomsnittlig bonus per måned øker i hele perioden, fra cirka 1900 kr i 1997 til 3200 kr i 2005. I samme tidsrom har bonusenes andel av samlet månedslønn økt fra 8 % til 9 %. De høyeste bonusutbetalingene er innenfor oljesektor, eiendomsmeklermarkedet og finansnæringen. (Lunde og Grini 2007).

**Figur 1. Andel heltidsansatte med bonus og gjennomsnittlig bonus per måned. 1997-2005**



En annen sentral kilde er et utdrag av professor Bård Kuvaas sin artikkel ”Belønning og motivasjon”. Her viser han til undersøkelser gjort på området som viser at trenden i norsk arbeidsliv ser ut til å være økt bruk av prestasjonsbasert belønning, hvor konkrete prestasjoner og belønning blir knyttet tettere sammen. Hovedmålene med dette er å øke organisasjonens produktivitet gjennom høyere og mer målrettet arbeidsinnsats, og å tiltrekke seg og beholde viktig arbeidskraft. Hvorvidt slike belønningssystemer faktisk er egnet til å skape de resultatene de er ment å skape, er mer usikkert. Vi mangler kunnskap om en rekke utfordringer knyttet til å få et tilsynelatende enkelt prinsipp til å fungere i praksis. En spesielt viktig utfordring knytter seg til forholdet mellom indre og ytre motivasjon. (Kuvaas 2005).

Grunnen til at jeg har valgt dette tema for masteroppgaven har forankring i min interesse for utviklingen og trender i arbeidslivet, samt interessen for hva som motiverer mennesker og hvordan. Det er stadig sterkere fokusering på kompetansebehov i arbeidslivet, som kan tilbakeføres til viktige samfunnsmessige endringer og interne forandringer i bedriftene (Nordhaug, 1998:15). Vi har gått fra post industrielt til kunnskapsintensivt samfunn, og denne utviklingen gjelder også i arbeidslivet, noe som da krever en annen type kompetanse. Bedrifter er i dag nødt til å følge utviklingen i markedet for å ha et konkurransefortrinn både på nasjonalt og internasjonalt nivå. Denne utviklingen krever kompetanse og satsning på ulike områder, og spesielt viktig har det blitt å utnytte de menneskelige ressursene i bedrifter. Det er i dag utbredt enighet om at menneskelige ressurser er de viktigste ressurser i

arbeidslivet. Alle typer organisasjoner rår i dagens samfunn over slike ressurser (Nordhaug, 2002: 1) I og med at menneskene sees på som den absolutt viktigste ressurs i arbeidslivet og samfunnet for øvrig er det naturlig å reflektere over hva som motiverer den viktigste ressursen vi har. I denne oppgaven vil jeg ta for meg bruk av prestasjonsbetinget bonus og drøfte dette opp mot selvbestemmelsesteorien. Dette vil jeg gjøre ved å se på hvilke sammenhenger det er mellom denne typen belønning og behovstilfredsstillelsen som ligger til grunn for indre og autonom motivasjon. Jeg vil også drøfte hvilke konsekvenser det kan få hvis behovene ikke tilfredsstilles og se dette opp mot målsettingen organisasjoner har satt seg ved bruk av prestasjonsbetinget belønning. Disse konsekvensene er henholdsvis svekket energi og vitalitet, samt mangel på affektiv organisasjonsbinding. Avslutningsvis vil jeg komme med forslag til hva slags strategier og teorier som kan legges til grunn når det gjelder personalforvaltning, og under hvilke forhold belønning kan gis uten at det svekker indre motivasjon.

## 1.1 Problemstilling:

Problemstillingen blir i stor grad formulert på bakgrunn av det som kommer fram av avsnittet ovenfor. For å kort oppsummere kommer det fram at en av trendene i arbeidslivet de siste årene har vært økt bruk av bonus som belønning, det vil si økt bruk av prestasjonsbasert belønning. For å klargjøre problemstillingen tydeligere ser jeg det som hensiktsmessig å trekke fram viktige faktorer som legger grunnlaget for videre drøfting.

Målsettingen ved å innføre bonussystemer i følge professor Bård Kuvaas er å øke produksjon og effektivitet, samt tiltrekke og beholde viktig arbeidskraft. Som det kom fram ovenfor kan mennesket sees på som den viktigste ressursen i organisasjoner. Det betyr at vi er avhengige av å forvalte disse ressursene på en fruktbar måte. Målsettingen som blir formulert, er todelt og kompleks. Med det mener jeg at den formuleres på en måte hvor det nødvendigvis er et spenningsfelt. Samtidig som organisasjonene er ute etter å effektivisere og øke produksjonen, er de også avhengig av å tiltrekke seg arbeidskraft og beholde den for å kunne klare dette. Det vil si at det er et klart spenningsfelt i målsettingen, og det er spenningen mellom individ og organisasjon. Dette er et avhengighetsforhold som går begge veier. Medarbeideren er avhengig av sin arbeidsplass, og arbeidsplassen er avhengig av sine

medarbeidere. For at organisasjonen skal klare å tiltrekke seg og samtidig beholde viktig arbeidskraft, kan det antas som viktig at medarbeideres behov blir tilfredsstilt og synliggjort. Hvis organisasjonen klarer å oppnå dette, er de nærmere sitt mål om å øke produksjonen og effektivisere ytterligere.

Til tross for at grunnleggende teorier innen motivasjonspsykologien i all hovedsak ser på prestasjonsbetinget belønning som destruktiv for den indre motivasjonen på lang sikt, er det altså en økt bruk av det i praksis. Det er da særlig innenfor selvbestemmelsesteorien det har blitt forsket mye på belønningens påvirkning på indre motivasjon, og det er derfor jeg har valgt å bruke denne teorien i oppgaven som et teoretisk utgangspunkt for videre drøfting. Det motivasjonsteoretiske grunnlaget for prestasjonsbaserte incentiver finnes innenfor forsterkningsteori, forventningsteori og prinsippal-agent teori. I disse teoriene ligger det til grunn at ansatte og ledelse ikke har felles utgangspunkt og interesser, og på bakgrunn av disse antagelser brukes økonomiske incentiver for å endre atferden, og å motivere de ansatte. Teoriene er motstridende i grunnleggende syn på mennesket og hva som motiverer oss. Dette er et spenningsforhold jeg ser som hensiktsmessig å drøfte i forhold til denne utviklingen av prestasjonsbasert belønning. Som nevnt ovenfor vil jeg hovedsakelig bruke selvbestemmelsesteorien som teoretisk utgangspunkt. Denne teorien baserer seg hovedsakelig på indre motivasjon, hvordan denne blir tilfredsstilt og opprettholdt. Innenfor selvbestemmelsesteorien er det hovedsakelig tre psykologiske behov som må være tilfredsstilt for at individet skal kunne være indre motivert. Disse behovene er som følger: kompetanse, sosial tilhørighet og autonomi. Jeg vil etter beste evne forsøke å drøfte aspekter ved bonussystemer opp mot disse tre faktorene, da særlig med vekt på autonomibehovet.

**Overordnet problemstilling:** Hvilke sammenhenger er det mellom prestasjonsbetinget bonus og medarbeideres behovstilfredsstillelse, organisasjonsbinding og vitalitet i kunnskapsintensive organisasjoner?

**Spørsmål utledet fra overordnet problemstilling:**

1. Behovstilfredsstillelse: er prestasjonsbetinget belønning av betydning for tilfredsstillelsen av de tre psykologiske behovene; autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet?

2. Hva er konsekvensene ved fravær av behovstilfredsstillelse og autonom motivasjon? Med fokus på organisasjonsbinding og vitalitet.
3. Veien videre: Hvordan forvalte de menneskelige resursene og fostre indre motivasjon?

## 1.2 Metode og kilder:

I denne oppgaven har jeg gjort et teoretisk og analytisk studie av prestasjonsbetinget belønning som fenomen i arbeidslivet i dag, og drøftet dette opp mot Selvbestemmelsesteorien. Jeg har brukt relevante kilder som på best mulig måte belyser problemstillingen min. Hovedteorien jeg tar utgangspunkt i er Selvbestemmelsesteorien, og jeg har derfor brukt litteratur og forskning gjort innen denne teorien. Av andre kilder har jeg brukt statistikker som viser bonusøkningen de siste årene og teorier som kan sies å ligge til grunn for prestasjonsbetinget belønning. Samtidig har jeg brukt supplerende kilder og forskningsartikler for å utvide perspektivet og for å belyse problemstillingen gjennom drøftning.

I hovedsak er litteraturen hentet fra fagbøker og forskningsartikler som er blitt publisert i ulike tidsskrifter. Fremgangsmåten for å finne litteratur har hovedsakelig vært Universitetsbiblioteket, samt internett søk på artikler.

Jeg har valgt å bruke en hermeneutisk tilnærming til teksten. Hermeneutikk er et sett med teorier som omhandler prosessen å fortolke en tekst og å skape mening av denne. Hermeneutikken søker en bevisstgjøring over denne prosessen, og den foreslår også fremgangsmåter for tolkning. Videre innebærer er hermeneutisk metode at vi bare kan forstå tekstens helhetlige mening om vi tilegner oss meningsinnholdet i de ulike delene av teksten. Og de ulike delenes meningsinnhold kan vi bare tilegne oss ved en forståelse av tekstens helhetlige budskap. I utgangspunktet kan dette høres absurd ut, man kan si at enten er teksten forstått eller ikke. Den gradvise forståelsen av en tekst som i utgangspunktet er gåtefull og uklar er umulig. Derfor er vi ifølge Hellesnes avhengig av å ha en forforståelse når vi skal inn å tolke en tekst, og med dette gradvis forstå den. Læren om den hermeneutiske sirkel går ut på at det må eksistere en forforståelse for at det skal kunne være mulig å tilegne seg en gradvis økende forståelse av hva meningen med teksten er. Det vi si at

det alltid er en mer eller mindre forståelse av helheten når man skal forstå delene, og alltid en forståelse av delene som er tilstede i den gradvise forståelsen av helheten. Det vil si at delene og helheten stadig korrigerer hverandre gjensidig (Hellesnes 1988:27).

Med andre ord hadde jeg en forforståelse av tekstene og teoriene før jeg begynte å skrive denne oppgaven. Etter hvert under prosessen har tolkningen av de enkelte delene korrigert helhetsbilde og helhetsbilde har korrigert delene. Selvbestemmelsesteorien er en overordnet metateori med fire underteorier. Jeg har gjennom skriveprosessen sett hvor viktig det er å forstå disse fire underteorier som avhengige av hverandre og deler av en helhet, dette for å forstå helheten i selve teorien. Dette har også vært en nødvendig tolkningsprosess for å kunne drøfte delene og samlet sett helheten opp mot prestasjonsbetinget belønning.

### 1.3 Avgrensning:

Jeg har valgt å avgrense meg til å drøfte dette temaet innenfor det som kalles kunnskapsintensive organisasjoner.

Hva menes med kunnskapsintensive organisasjoner?

Jeg ser det hensiktsmessig å kort redegjøre for hva som legges til grunn for begrepet i denne oppgaven. Jeg har valgt å bruke Alvessons forståelse av begrepet kunnskapsintensitet. Kunnskapsintensitet og tilsvarende begrep indikerer hvor fremtredende et fenomen antas å være. Dette kan være et sett av kvaliteter eller karakteristika. Begrepet uttrykker at det er fruktbart å fokusere på dette fenomenet, for eksempel kunnskap, enten det er for å lede, mestre eller å studere et foretak, en organisasjon eller et arbeid som utføres (Alvesson 2004:12). Han definerer deretter en kunnskapsintensiv organisasjon som står for utnyttelse av sofistikert kunnskap eller som leverer kunnskapsbaserte produkter. Det er også noen faktorer som karakteriserer denne typen organisasjoner. Det er høyt kvalifiserte individer som utfører kunnskapsbasert arbeid, med høy grad av autonomi og nedtoning av hierarki. Utvikling av tilpasningsdyktige, adhoc pregede organisasjonsformer. En slik organisasjon har behov for utstrakt kommunikasjon i koordinering og problemløsning (Alvesson 2004:21).

Grunnen til at jeg ser det som hensiktsmessig å avgrense organisasjonsformen jeg vil ta for meg, er fordi det krever gjerne en annen type motivasjon hos medarbeidere i slike organisasjoner, enn i organisasjoner som krever en annen type arbeid. Med det mener jeg at ytre motivasjon ser ut til å være best egnet til trivielle, enkle og standardiserte arbeidsoppgaver. For mange kunnskapsintensive organisasjoner er dette ikke tilstrekkelig. De ansatte må jobbe betydelig mer selvstendig, noe som krever større initiativ og engasjement, som igjen er avhengig av mer lidenskap og tilfredsstillelse enn det ytre belønninger kan bidra med (Kuvaas 2005). Dette kan tyde på at man i kunnskapsintensive organisasjoner har mer behov for indre motiverte ansatte. Dette vil drøftes senere i oppgaven.

Motivasjonsfokus i oppgaven:

Jeg avgrenser videre oppgavens fokus til å være på indre motivasjon og identifisert regulering, og ser deretter på sammenhenger mellom prestasjonsbetinget belønning og den indre motivasjonen til medarbeidere. Indre motivasjon og identifisert regulering vil bli redegjort for i teoridelen, og jeg bruker selvbestemmelsesteoriens definisjoner og forståelse av disse begrepene. Årsaken til at fokuset i denne oppgaven er lagt på indre motivasjon og identifisert regulering er at i følge selvbestemmelsesteorien er disse to typene motivasjon autonomistøttende. Autonomistøttende forhold er i følge selvbestemmelsesteorien en forutsetning for at medarbeidere skal produsere effektivt i et langsiktig perspektiv (Gagne og Deci 2005).

## 2. Selvbestemmelsesteorien: en innføring

Selvbestemmelsesteorien er innenfor den empirisk psykologiske tradisjonen, også kalt motivasjonspsykologi. "Motivasjonspsykologi er en retning innenfor psykologien som driver forskning og teoriutvikling om de prosesser som er atferdens, personens og organismens drivkraft" (Bø og Helle 2005:165).

Forskningen rundt selvbestemmelsesteorien startet med eksperimentelle studier rundt effektene av miljømessige hendelser og indre motivasjon, og har beveget seg både induktivt og deduktivt mot en bredere motivasjonsteoretisk tilnærming (Deci og Ryan 1985). Denne teorien har utviklet seg gjennom de siste 30 årene og er hovedsakelig utviklet av Edward L. Deci og Richard M. Ryan, samt deres kolleger og samarbeidspartnere. Professor Edvard L. Deci begynte sin forskning på motivasjon ved Rochester University, samme universitet som B. F. Skinner, for mer enn 30 år siden. En rekke bøker og artikler har blitt skrevet på grunnlag av hans omfattende vitenskapelige arbeid. Richard M Ryan er professor i psykologi og psykiatri og er utdannet ved samme universitetet som Deci, universitetet i Rochester.

Selvbestemmelsesteorien er basert på en meta teori som har sitt utgangspunkt i at mennesker er aktive organismer. Og det er i dialektikken mellom den aktive organismen og den sosiale konteksten som er hovedfokus teorien sitt syn på atferd, erfaring og utvikling. Det er en makro teori om menneskelig motivasjon når det gjelder utvikling av personlighet i sosiale kontekster. Teorien fokuserer på i hvilken grad menneskelig atferd er frivillig og selvbestemmende. Det vil si at vi velger vår atferd med det høyeste nivå av refleksjon og at vi velger å ta del i handlinger med fullstendig følelse av eget valg. Selvbestemmelsesteorien vektlegger menneskets indre liv, følelser og tanker. Når det gjelder motivasjon er Deci og Ryan av den oppfatning at motivasjon er en indre faktor som kommer ut fra behov, trygghet og selvrespekt. Det er ikke bare miljøet som er avgjørende for motivasjonen. Egenskaper ved individet, det vil si hvordan vi tolker miljøet, hvilke interesser vi har, og hva slags aktiviteter vi har anlegg for, har også vesentlig betydning (Deci og Ryan 1985).



## 2.1 Selvbestemmelsesteoriens fire underteorier:

Som nevnt ovenfor er selvbestemmelsesteorien en generell metateori som forklarer menneskelig motivasjon. Denne metateorien består videre av fire underteorier som tar for seg ulike perspektiver innenfor menneskelig motivasjon.

1. BNT- basic needs theory: Dette er den senest utviklede teorien innenfor selvbestemmelsesteorien og handler om våre psykologiske menneskelige behov. Den tar for seg viktigheten av at disse behovene blir tilfredsstilt, og hva slags påvirkning det har på vår psykiske helse og velbefinnende (Deci og Ryan 2000). Det er hovedsakelig tre psykologiske behov denne teorien tar for seg, og disse vil bli redegjort for i et senere avsnitt.
2. OIT- organismic integration theory: Tar for seg hvordan selvet vårt blir utviklet gjennom internalisering og regulering av atferd motivert av ytre faktorer. Innen denne miniteorien ønsker de videre å forklare hvordan atferd som blir motivert av ytre faktorer kan internaliseres i individet, da med særlig fokus på indre motivasjon som energikilden i internaliseringsprosessen (Deci og Ryan 1985).
3. CET- cognitiv evaluation theory: her rettes fokus mot de aktiviteter og sosiale situasjoner som regulerer atferd, og hvordan disse forholdene påvirker motivasjonen til individet (Deci og Ryan 1985).
4. COT- causality orientation theory: Denne teorien går på hvordan vi som individuelle organismer orienterer oss i forhold til miljøet, og hvorvidt vi oppfatter oss som autonome og selvbestemmende i forhold til miljøet og omgivelsene rundt oss (Deci og Ryan 1985).

## 2.2 BNT- Basic needs theory

Innenfor BNT opereres det med tre psykologiske behov som ligger til grunn for menneskelig handling, som er medfødte og som utvikles i samsvar med miljøet. Disse tre menneskelige psykologiske behov ligger også til grunn for og må være tilfredsstilt for å oppnå indre motivasjon hos individet (Deci og Ryan 1985). Psykologiske behov i selvbestemmelsesteorien defineres som ”Medfødte psykologiske behov som må

tilfredsstilles og er essensielle for individets vekst, integritet og velbefinnende” (Deci og Ryan 2000:229). De tre psykologiske behovene er: autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Av disse tre behovene er det behovet for kompetanse og autonomi som har størst betydning for den indre motivasjonen.

### **2.2.1 Autonomi og selvbestemmelse**

For å beskrive selvbestemmelses og autonomibehovet forklarer Deci og Ryan det på denne måten. For å bli oppriktig indre motivert må en person føle seg fri for press og pressmidler, som for eksempel betinget belønning. Videre hevder de at den indre motivasjonen vil være operativ når handlinger er oppfattet og erfart som autonome, og det er lite sannsynlig at dette skjer under omstendigheter der kontroll eller forsterkning er den oppfattede grunnen til handling. På bakgrunn av at selvbestemmelsen er nødvendig for at den indre motivasjonen skal være operativ, har flere teoretikere hevdet at aktiviteter basert på indre motivasjon er basert på behovet for selvbestemmelse. Decharms mente blant annet at aktiviteter basert på indre motivasjon har sin bakgrunn i ønske om å oppleve en personlig årsakssammenheng. Med det mener han at alle har et indre ønske om å være sin egen herre og ha kontrollen over sitt eget liv.

”Mans primarily motivational propensity is to be effective in producing changes in his environment. Man strives to be a causal agent, to be the primary locus of causation for, or the origin of, his behaviour. He strives for personal causation”. (Decharms 1968: 269 sitert i Deci og Ryan 1985:30). I følge Decharms er dette ønske om å ha kontroll over sitt eget liv et av de bidragene faktorene i all motivert atferd, men det er en sentral faktor og pådriver for den indre motiverte atferd.

Videre er det viktig å klargjøre at selvbestemmelsesteorien skiller mellom kontroll av miljøet og følelsen av autonomi. I analyser gjort på forskning om behovet for kontroll, påpeker Deci at det indre behovet for kontroll ikke gjelder behovet for å kontrollere miljøet og omgivelsene, men behovet for å være autonom og selvbestemmende, altså behovet for å kunne velge. Han forklarer forskjellen på denne måten; kontroll betyr å kunne kontrollere atferden man gjør og resultatet atferden fører til, mens autonomi og selvbestemmelse refererer til opplevelsen av valgfrihet man har når man utfører en handling eller atferd (Deci og Ryan 1985: 31).

### **2.2.2 Kompetanse:**

Med behovet for kompetanse mener Deci og Ryan at individer har et behov for å beherske sin interaksjon med andre og omgivelsene. Altså å mestre oppgaver, aktiviteter og andre sosiale kontekster (Pintrich og Schunk 2002:257). Individer som føler at deres behov for kompetanse blir tilfredsstilt opplever at de behersker oppgavene og utfordringene som arbeidet krever. Det er også viktig at disse oppgavene og utfordringene er tilstrekkelig utfordrende for individet, dette mener de vil føre til stimuli av individet og stimuli til å søke nye og mer utfordrende oppgaver (Deci og Ryan 1985). Når det gjelder forholdet mellom oppfattet kompetanse og indre motivasjon, hevder Deci og Ryan at jo mer kompetent individet føler seg i forhold til en oppgave jo mer indre motivert vil individet være for å utføre oppgaven. Dette gjelder under to betingelser som må være tilrettelagt. Den ene er at oppgaven må være tilstrekkelig utfordrende. Den andre betingelsen er at hvis oppfattet kompetanse skal ha noen innvirkning på indre motivasjon, så må den eksistere innenfor konteksten av oppfattet autonomi. Deci gjennomførte blant annet en undersøkelse om forholdet mellom oppfattet kompetanse og indre motivasjon. Han fant ut at subjektene som mottok positiv verbal tilbakemelding var mer indre motiverte enn de som ikke mottok noe tilbakemelding. Fisher gjorde en lignende undersøkelse om påvirkningsforholdet mellom oppfattet kompetanse og indre motivasjon, men hvor utfallet av prestasjonen enten var selvbestemmende eller kontrollert. Hun rapporterte om en sterk korrelasjon mellom kompetanse og indre motivasjon hvor utfallet var selvbestemmende og autonomt, mens ingen korrelasjon i situasjonene hvor utfallet var kontrollert på forhånd. Dette støtter det som ble nevnt ovenfor; at det er nødt til å ligge en selvbestemmelse til grunn i konteksten for at oppfattet kompetanse skal påvirke indre motivasjon (Deci og Ryan 1985:60).

Når det gjelder belønning i forhold til kompetansebegrepet er Deci og Ryan positive til muntlig informasjon om utført arbeid som belønningsmetode. Dette er en meget anvendt form for belønning i arbeidslivet. Positiv tilbakemelding fremmer indre motivasjon, spesielt dersom det er veldetaljert informasjon om hva medarbeideren gjør som er bra. Det vil si at medarbeideren får en informasjon om sin egen kompetanse, som igjen påvirker den indre motivasjonen på en positiv måte.

### 2.2.3 Sosial tilhørighet:

Som nevnt ovenfor blir behovet for kompetanse og autonomi sett på som de viktigste faktorene i forholdet til den indre motivasjonen. Men forskning tyder på at sosial tilhørighet og støtte også spiller en vesentlig rolle. Anderson, Manoogian og Reznick gjorde i 1976 et forsøk som viser dette. De observerte barn som holdt på med aktiviteter de i utgangspunktet synes var interessante. Det var voksne til stede i rommet, og de voksne observerte barna. Da barna forsøkte å ha en interaksjon med den voksne, ble de ignorert, og det viste seg da etter hvert at barnas indre motivasjon ble svekket. Argumentet om at sosial tilhørighet og støtte er relevant i forhold til den indre motivasjonen finner også støtte i bindingsteorien. I spedbarnsalderen blir indre motivasjon observert i form av utforskende atferd, og bindingsteoretikere hevder graden av utforskning er høyere når spedbarnet er trygt tilknyttet en forelder. Selvbestemmelsesteorien argumenterer for at gjennom et individ sitt livsløp, vil det være større sjanse for at den indre motivasjonen forsterkes og opprettholdes hvis individet har en følelse sosial tilhørighet og støtte. Dette kan eksemplifiseres og bekreftes ved flere forskningseksperimenter. Eksempelvis gjorde Ryan og Grolnick et forsøk på studenter og deres oppfattelse av læreren. Resultatene viste at i tilfeller og situasjoner det studentene oppfattet læreren som varm og omsorgsfull, var det også en høyere grad av indre motivasjon (Deci og Ryan 2000).

## 2.3 Organismic integration theory og motivasjon:

Innen denne miniteorien ønsker de videre å forklare hvordan atferd som blir motivert av ytre faktorer kan internaliseres i individet. Internaliseringsprosessen deler motivasjon i fire ulike typer, og beskriver hvordan motivasjonen blir regulert av individet. Den går fra ytre regulering til indre regulering og da indre motivasjon. Den indre motivasjonen har en viktig betydning i OIT, da den sees på som selve energien i internaliseringsprosessen.

Internalisering sett i forhold til selvbestemmelsesteorien går hovedsakelig ut på at individet er gjennom en prosess hvor regulering av verdier, holdninger og atferd i utgangspunktet blir påvirket av ytre faktorer, men som endres gjennom selvregulering og deretter blir

internalisert i selvet (Deci og Ryan 1985). Denne modellen viser internaliseringsprosessen tydelig:

Atferd	Ikke selvbestemmende					Selvbestemmende
Motivasjon	A motivasjon	Ytre motivasjon				Indre motivasjon
Reguleringstype	Ikke regulering	Ytre regulering	Introjeksjonsreg.	Identifisert reg.	Integrert reg.	Indre reg.
Opfattet følelse av kontroll	Ikke-presonlig	Ytre	Noe ytre	Noe indre	Indre	Indre
Reguleringsprosess	Ingen kontroll Ikke-intensjonell Ingen verdier	Ytre Belønning og straff	Selv-kontroll Indre belønning og straff Ego-involvering	Personlig viktighet Bevisstgjøring Noe verdier	I overensstemmelse med selvet Bevisstgjøring	I samsvar med interesser og verdier Lyst og glede Tilfredsstillelse

Figur 2: Internaliseringsprosessen i organismic integration theory (Deci og Ryan 2000).

1. Ekstern regulering: Dette er den klassiske formen for ytre motivasjon for individets atferd er kontrollert av ytre faktorer
2. Introeksjon: det vil si at atferden er motivert fra et indre press i individet og har tilknytning til individets selvfølelse. Den atferden individet utfører gjøres for å unngå dårlig samvittighet, skyldfølelse og angst, eller for å styrke sitt eget ego.

3. Identifisert regulering: dette er en mer autonom form for motivasjon enn de to ovennevnte. Den kjennetegnes ved at individet forstår at atferden er viktig, men den er ikke nødvendigvis interessant eller i tråd med individets mål.
4. Integrert regulering: Dette er den formen for ytre motivasjon som ligger nærmest indre motivasjon. Den kjennetegnes ved at når det er integrert, så er den i harmoni med individets mål, verdier og interesser. Den er da integrert i selvet. (Deci og Ryan 2000).

### **2.3.1 Identifisert og integrert regulering:**

Ovenfor redegjorde jeg kort for de fire ulike typene av ytre motivasjon innenfor selvbestemmelsesteorien. Jeg har videre valgt å begrense meg til å fokusere på identifisert, og integrert regulering, da disse formene for motivasjon forutsetter autonomi, og går inn under betegnelsen autonom motivasjon. Den identifiserte regulering og den integrerte regulering vil derfor være relevant i dette tilfellet, da også den indre motivasjonen. Grunnen til at jeg velger denne avgrensningen har sammenheng med bakgrunnen for problemstillingen og bakgrunnen for valget om å bruke prestasjonsbetinget lønn i form av bonus. Innledningsvis tok jeg for meg den overordnede målsettingen med å innføre prestasjonsbetinget bonus. Bård Kuvaas definerte målet som å øke organisasjonens produktivitet gjennom høyere og mer målrettet arbeidsinnsats, og å tiltrekke seg og beholde viktig arbeidskraft (Kuvaas 2005). I selvbestemmelsesteorien ligger det en forutsetning om at autonome forhold må ligge til rette for at individet skal produsere, og at produksjonen skal vedvare over lengre tid.

Når det gjelder den identifiserte regulering og den integrerte regulering, er det tidvis vanskelig å skille de helt fra hverandre. Hovedforskjellen er at ved identifisert regulering skjønner individet at oppgaven eller atferden er viktig, men ikke nødvendigvis interessant, mens med integrert regulering er atferden og handlingen i tråd med individets holdninger og verdier.

### **2.3.2 Indre motivasjon:**

Indre motivasjon kalles også naturlig motivering og saksmotivering. Indre motivasjon er et driv etter å gjøre noe på grunn av den belønningen som ligger i selve utførelsen av atferden eller handlingen (Helle og Bø 2005:108).

Indre motivasjon i selvbestemmelsesteorien er den energikilden som er sentral i individets aktive natur, og den indre motivasjonen er energikatalysatoren til hele internaliseringsprosessen. Individets indre motivasjon er basert på de medfødte psykologiske behovene for kompetanse og selvbestemmelse. Våre indre behov for kompetanse og selvbestemmelse motiverer en evigvarende prosess der vi søker etter og forsøker å takle optimale utfordringer (Deci og Ryan 1985). Fenomenet indre motivasjon baserer seg hovedsakelig på og reflekterer rundt individets primære hige etter å delta i aktiviteter som interesserer de. I denne prosessen lærer, utvikler, og ekspanderer vi vår kunnskap og kapasitet. Vi følger vår indre motivasjon når vi utfører eller handler etter den iboende tilfredsstillelsen aktiviteten har for oss og vår interesse. Denne tilfredsstillelsen baseres ofte på den positive følelsen av å være effektiv, eller å være herre over egen atferd. Det vil si at vi er aktører med behov om å styre egen atferd (Deci og Ryan 2000).

### **2.3.3 Autonom motivasjon og kontrollert motivasjon:**

Videre skilles det i selvbestemmelsesteorien mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon. Autonom motivasjon representeres innen identifisert regulering, integrert regulering og ren indre motivasjon. Når man er autonom motivert er man selv interessert i aktiviteten og verdien av aktiviteten er integrert i selvet. Kontrollert motivasjon representeres ved ren ekstern regulering, da det som kalles ytre motivasjon. Her utfører individet en handling kun for å oppnå noe annet ved å gjøre det (Deci og Ryan 1985).

## **2.4 CET- cognitiv evaluation theory:**

Denne mini teorien ble utledet og utviklet av Deci og Ryan gjennom forskning på sammenhengen mellom belønning og indre motivasjon. Hovedfokus innen denne teorien er hvordan ulike betingelser er med på å redusere eller opprettholde og fostre den indre motivasjonen til individet. CET argumenterer for at opplevelser og situasjoner som på en

negativ måte påvirker personens følelse av autonomi og selvbestemmelse reduserer den indre motivasjonen. Opplevelser og situasjoner som støtter personens følelse av autonomi derimot, forsterker eller opprettholder den indre motivasjonen. Når det gjelder belønning har Deci og Ryan vært veldig klare i sin posisjonering. De spesifiserer at belønning kan ha to vidt forskjellige betydninger, og effektene av belønning i forhold til den indre motivasjonen avhenger av hvordan individet oppfatter situasjonen og belønningen. Det vil si at hvis kontroll aspektet av belønningen er utspringende og vektlagt, så vil belønningen underminerer den indre motivasjonen. Hvis individet oppfatter seg som kontrollert utenfra i situasjonen. På den andre siden kan belønning formidle informasjon og feedback som bekrefter og støtter individets kompetanse, og i den grad informasjonsaspektet er mest vektlagt i situasjonen, vil dette bidra til en opprettholdelse eller forsterkning av indre motivasjon (Ryan og Deci 2000). I mange tilfeller kan belønninger være en sammensetning av disse to typene, og det er ikke alltid lett å skille mellom dem. En belønningssituasjon kan ha ulike effekter, eller motstridende effekter. I disse tilfellene der disse to motstrider hverandre, er man nødt til å ta andre faktorer i betraktning for å avgjøre hvilken effekt slik belønning har. For å kunne si noe om effektene av belønning i forhold til den indre motivasjonen tar CET høyde for å skille mellom om belønningen er forventet eller ikke. Forventet belønning tyder på en sterkere negativ effekt på indre motivasjon, mens belønning som ikke er forventet er ikke ansett som en trussel for den indre motivasjonen, i og med at individet ikke forventer å få belønning for å gjøre en bestemt oppgave, og da virker det heller ikke som atferden blir kontrollert av belønningen. Ryan skiller mellom ulike typologier av belønningsmetoder, deriblant en belønningsmetode som han kaller performance contingent reward, det vil si prestasjonsbetinget belønning. Dette er en form for belønning som bærer sterkt preg av kontroll, hvor belønningene er avhengig av individets prestasjon. Individet må holde en viss standard for å maksimere belønningen. Derfor hevder Deci og Ryan at denne typen belønning har en tendens til å underminere den indre motivasjon. Men det skal også sies at denne typen belønning også kan gi individet informasjon om egen kompetanse på en positiv måte, og i disse tilfellene kan slik belønning fjerne litt av kontrollaspektet ved situasjonen (Deci, Koestner og Ryan 1999). Konsekvensene av denne belønningsmetoden vil drøftes senere i oppgaven.



## 2.5 COT- causality orientation theory

Denne teorien fokuserer på hvordan vi som individer orienterer oss. Hvordan vi tolker, oppfatter, handler, skaper, og evaluerer situasjoner og hendelser. Deci var den første til å konseptualisere kausalitetsorienteringer. Med kausalitetsordninger menes den årsakssammenhengen man oppfatter, eller orienterer seg om i gitte situasjoner. Han brukte blant annet DeCharms sin teori om locus of control som jeg kort redegjorde for i avsnittet om autonomi som psykologisk behov. Deci videreutviklet hans terminologier rundt konseptet. Disse terminologiene besto hovedsakelig av tre ulike typer orienteringer; indre, ytre og a-personlig. Deci Og Ryan endret de to første fra indre og ytre til autonomi og kontroll. Deres hypotese er at alle individer på et eller annet tidspunkt er både autonomiorienterte, kontrollorienterte og apersonlig orienterte. De hevder også at det er mulig å måle styrken av hver orientering i et individ, og at styrken på orienteringene vil avhenge av et bredt spekter av psykologiske og handlende variabler (Deci og Ryan 1985).

### 2.5.1 Autonomiorientering:

Det sentrale i autonomiorienteringen er opplevelsen av å kunne ta valg. Når individer er autonomiorienterte bruker de tilgjengelig informasjon for å kunne ta valg og til å regulere seg selv i jakten på å oppnå de målene man selv har satt seg. Når begrepet valg brukes i denne sammenheng er det viktig å definere hva Deci og Ryan mener med det. De hevder at atferd som er forsterket av ytre faktorer, ikke kan sees som et autonomt valg, men et valg som er kontrollert utenfra. Videre mener de at det er viktig å ta med i betraktningen at valg ikke er synonymt med avgjørelser. I den kognitive teorien er det et valg med en gang individet bestemmer seg for å gjøre noe, mens innen motivasjonsteoriene er det å ta et valg kun tilstede når individet føler frihet i situasjonen og interesse for handlingen (Deci og Ryan 1985).

### 2.5.2 Kontrollorientering:

Kontrollorientering går ut på at individet opplever at muligheten til å ta egne frie valg ikke er tilstede. Denne orienteringen gjør at individet føler seg styrt av ytre miljømessige faktorer, eller indre kontrollerende imperativer som; dette burde jeg eller dette må jeg. Denne typen indre kontrollerende regulering kan føre med seg ego forstørrelse ved opplevelse av suksess

eller skyld og skamfølelse ved opplevelse av nederlag. I sentrum av kontrollorienteringen er kampen mellom kontrolløren og den som blir kontrollert. Konflikten kan utspilles internt i personen, mellom to eller flere individer eller mellom individ og organisasjon.

### **2.5.3 Apersonlig orientering:**

Apersonlig orientering er basert på en følelse av å være inkompetent til å takle livets utfordringer. Apersonal atferd er uberegnelig og ikke-intensjonell, dette fordi individet ikke har de nødvendige psykologiske strukturer som trengs for å møte ytre og indre utfordringer.

Personer med en apersonal orientering har mistet troen på at de ved egen atferd kan oppnå ønskelige utfall, dermed er atferd og utfall uavhengige. Dette resulterer da i følelsen av å være inkompetent (Deci og Ryan 1985).

### 3. Prestasjonsbetinget belønning i form av bonus:

Ifølge Nordhaug går det et viktig skille mellom ytre og indre belønninger. Indre belønning gjelder individenes egen følelse av å lykkes eller mislykkes med noe de ønsker å oppnå. Det være seg en bedre mestring av arbeidet eller økning av personlig kompetanse. Ytre belønninger er stimuli som ligger utenfor individet selv og som i arbeidssammenheng ofte kontrolleres av andre. De omfatter forhold som lønn, frynsegoder, avansement, status og anerkjennelse for arbeidsutførelsen fra andre. Videre hevder Nordhaug at det er rimelig å anta at medarbeidernes indre belønninger kan påvirkes indirekte av bedriften. Utforming av jobben, læringsmiljøet, mulighetene til medbestemmelse og det sosiale miljøet på arbeidsplassen vil virke inn på indre belønninger. I det perspektivet blir store deler av personalarbeidet og personalpolitikken indirekte en del av incentivsystemet i bedriften. Det er tegn som indikerer at indre belønninger i form av faglig og personlig utvikling øker i viktighet sammenliknet med ytre belønninger, særlig for høyt utdannede personer. Årsaken kan være at egenutvikling i særlig grad verdsettes høyt av slike arbeidsgrupper og dels at de ytre belønninger de vanligvis oppnår ligger på et tilfredsstillende nivå (Nordhaug 1998:40-41). I denne oppgaven vil det fokuseres på ytre belønningsmetoder i form av bonusutbetalinger.

Belønningssystemer innebærer ulike typer belønningsmetoder. Indre belønning kan være; kompetanseutvikling, meningsfulle aktiviteter, tilgang til opplysninger om resultat av prestasjoner. Ytre belønning kan være økonomiske belønninger som lønn og bonus. Man kan gjerne dele belønningssystemer opp i tre dimensjoner; 1) Nivået for prestasjon: ideen, forslaget, innovasjonen og salgsprestasjonen. 2) Type belønning; penger, konferanser, reiser, frihet, økt ansvar osv. 3) Belønningens størrelse; tid og penger (Lunde og Grini 2007).

Bonus inndeles ofte i:

- 1) Virksomhetsbaserte ordninger
- 2) Individuelle eller teambaserte ordninger

Kombinasjonsordninger hvor både bedriftens resultater og den enkeltes individuelle innsats bestemmer bonusens størrelse. Bonuser kommer også til utbetaling med varierende grad av hyppighet, kvartalsvis eller årlig. De er også gjerne irregulære slik at de ikke kommer ut på

faste tidspunkt. Bonus skiller seg fra ordinær fast lønn ved at den kommer til utbetaling som følge av bestemte betingelser.

Bonusbegrepet i denne oppgaven er hentet fra lønnsstatistikken, og er begrenset til å omfatte kontante utbetalinger. Bonusene kan være knyttet både til foretakets lønnsomhet eller produktivitet, og til individuelle prestasjoner. Akkorder, aksjeopsjoner og aksjetildelinger er eksempler på andre former for resultatavhengig belønning som ikke omfattes av dette bonusbegrepet (Lunde og Grini 2007).

Prestasjonsbetinget belønning og prestasjonsbetinget bonus vil videre i oppgaven bli omtalt som ett og samme fenomen.

### 3.1 Formål ved bruk av prestasjonsbetinget bonus:

Med prestasjonsbetinget belønning menes det at det er en belønning basert på prestasjoner medarbeideren oppnår. Disse prestasjonene er ofte oppsatte mål i forkant av arbeidet, som medarbeideren skal strebe etter å oppnå, for da å motta belønningen, her i form av bonus.

I følge professor Bård Kuvaas er det ulike formål med å innføre prestasjonsbetinget belønning i organisasjoner. Overordnet er formålet om å endre atferd og eller holdninger hos medarbeidere. Kuvaas skiller da mellom direkte incentiveffekter som å få medarbeidere til å jobbe hardere og øke innsatsen, samt å få fokus på tett kobling mellom prestasjoner og belønning. De individuelle bonusene basert på målbare resultater ser ut til å ha sterkest incentiveffekt. De indirekte incentiveffektene kan være å øke lojalitets og psykologisk eierskap til organisasjonen gjennom kollektive incentivsystemer, som igjen kan øke innsats, kvalitet og målorientering. Det andre overordnede formålet er det Kuvaas omtaler som seleksjon. Med det mener han en måte å tiltrekke seg ønskelig arbeidskraft og å beholde ønskelig arbeidskraft, og på den andre siden å "kvitte" seg med ansatte man ikke lenger ønsker å ha i organisasjonen (Kuvaas 2005).

### 3.2 Teoretisk grunnlag for bruk av prestasjonsbetinget bonus:

Økonomiske incentiver er godt egnet til å gi en midlertidig tilpasning og endring av atferd. Dette kan forklare hvorfor så mange organisasjoner i dag benytter seg av prestasjonsbetinget bonus som belønningsmetode. For at organisasjonen skal nå sine mål, det være seg økonomiske eller effektivitetsmål, er de avhengige av at medarbeiderne i organisasjonen produserer ønskelig. I dette avsnittet vil jeg forsøke å klargjøre hvorfor organisasjoner velger å benytte seg av prestasjonsbetinget bonus som belønningsmetode, og hvilke teorier som kan sies å ligge til grunn for denne typen belønning.

Det motivasjonsteoretiske grunnlaget for bruk av prestasjonsbetinget belønning finnes blant annet innenfor forsterkningsteori, forventningsteori og prinsippal-agentteori. I disse teoriene ligger det en antagelse om at ansatte og ledelse/eiere i utgangspunktet har ulike interesser. Derfor anses det som nødvendig å bruke slike økonomiske incentiver for å nå ønskede mål. Dette synet på motivasjon og medarbeidere ligger gjerne til grunn i organisasjoner som driver en form for hard Human Resource Management. Hovedutfordringen til ledelsen og Human Resource Management funksjonen blir å forene de motstridende interessene til ansatte og eiere. Dette gjøres da ved å bedrive kontinuerlig overvåkning, eller ved å gi ekstra belønninger for utført innsats eller prestasjon (Kuvaas 2005). Ved bruk av Human Resource Management begrepet, vil jeg senere i oppgaven omtale det som HRM.

På bakgrunn av dette redegjøres det her for Behaviorismen og Skinners forsterkningsteori, prinsippal-agent teorien og kognitiv forventningsteori.

### 3.3 Behaviorisme:

Behaviorisme er en psykologisk tilnærming med en grunnleggende forestilling om at atferd kan undersøkes vitenskapelig uten henvisning til indre fysiologiske tilstander og at all begrepsbruk skal ha et observasjonsmessig grunnlag. Behaviorismen som psykologisk retning ble utviklet i USA tidlig på 1900-tallet som en videreføring av blant annet Pavlovs forskning. Begrepet betyr i dag først og fremst vitenskapsfilosofien bak anvendt atferdsanalyse. Det kan være oppklarende å si at mens behaviorisme handler om hvorfor atferd bør studeres på bestemte måter, handler atferdsanalyse om å studere atferd på disse

måtene. Psykologi i sin tur er studiet av atferd, hvor atferdsanalyse er en av mange bidragsyttere. Behaviorisme og atferdsanalyse brukes ofte om hverandre. Behaviorismen avviser fri vilje og mener at all atferd er lært. Det vil si at det kun er ytre faktorer og ytre motivasjon som får oss til å handle slik vi gjør. Behaviorismen har et naturalistisk menneskesyn. Behaviorismens motivasjonssyn baseres på ytre påvirkning og belønning som motivasjonstrigger. Det vil si at mennesker styres av ytre målbare og observerbare momenter. En menneskets atferd er helt og holdent determinert av hendelser i fortid og nåtid som det er en del av (Crain 2000).

### 3.3.1 Burrhus Frederick Skinner: operant teori

Burrhus Frederick Skinner underviste i Psykologi ved flere universiteter i USA fra og med 1936-1990. Han underviste blant annet på Harvard, der han også forsket på psykologi og menneskelig atferd. Han var en behaviorist med stor tro på miljøets påvirkning på organismene. Han anerkjente at vi er noenlunde genetisk utrustete når vi ankommer denne verden, men han var primært opptatt av miljøets påvirkning, og mente det var avgjørende for hvordan individer utvikler seg. Skinner tilhører den retningen av behaviorismen som kalles operant betinging. Det vil i praksis si at all atferd bygger på stimuli-respons, med forsterkning på positiv atferd (Crain 2000).

Skinner forklarer med denne modellen sin teori om stimuli-respons:

SD---O---SR

**SD**= stimulusdiskriminator (det er den/det individet retter sin oppmerksomhet mot).

**O**= operanden (Det er språket/atferden som blir ytret).

**SR**= stimulusforsterker (individets oppfattelse av omgivelsenes forsterkning på operanden).

Med denne modellen viser Skinner at atferd er bestemt av konsekvensene vi tidligere har opplevd ved samme atferd (Crain 2000:179).

Behaviorisme som psykologisk læringsteori, er ikke er like gjeldende nå som den var tidligere. De færreste vil si at de har et menneskesyn eller læringssyn på lik linje med

Behaviorismen og Skinner. Hvis vi ser på samfunnet i dag, både i skolen og i arbeidslivet vil vi fortsatt se merkbare spor av behaviorisme og forsterkningsteori. Eksempelvis kan man se på Jessheim skole som bruker klikkere som tilbakemeldingsverktøy til elevene når de gjør noe riktig (Andersson 2008). Eller man kan se på arbeidslivet og kunnskapsintensive organisasjoner der det benyttes bonussystemer som belønningsmetode ved å kontrollere medarbeideres atferd. Man kan se klare likhetstrekk ved Skinners forsterkningsteori og prestasjonsbetinget belønning. Hvis du klarer denne oppgaven eller dette prosjektet etter en gitt standard, vil du motta så mye i bonus. Det vil si at medarbeideren blir forsterket til utføre en atferd som han eller hun vet at belønnes på denne måten. Og ved å ha blitt belønnet en gang på grunn av en gitt atferd, vil man neste gang handle etter hvilke konsekvens denne atferden ga.

### 3.4 Prinsipal-agentteorien- Pat teorien

Det grunnleggende ved belønningssystemer er å få ansatte og medarbeidere til å arbeide slik ledelsen ønsker. Jeg ser det derfor som hensiktsmessig å redegjøre kort for prinsipal agentteorien. Et prinsipal agentforhold oppstår mellom to eller flere parter når en part (som da her omtales som agenten) jobber for eller opptrer på vegne av den andre (som her omtales som prinsipalen) (Ross 1973). I utgangspunktet har de to partene ulike målsettinger og det antas at prinsipalen ønsker størst mulig overskudd, mens agenten ønsker mest mulig belønning for minst mulig innstats. Vi står altså ovenfor et asymmetrisk forhold, men det kan være rom for å skape overskudd i relasjonen mellom de to partene når prinsipalen er villig til å betale mer for atferden/arbeidet enn det den vil koste agenten. En økt belønning til agenten reduserer overskuddet til prinsipalen (Zimmerman 1997). Det kan derfor fra prinsipalens side være en god ide å utforme incentivkontrakter med agenten eller agentene. Det antas i prinsipal agentmodellen at agenten i utgangspunktet er lat. Med lat menes det at agenten ikke ønsker å jobbe mer en nødvendig. Det antas også at agenten er opptatt av å optimere egen nytte. Når en slik incentivkontrakt skal utformes ønsker prinsipalen å maksimere inntekt og overskudd, med fratrekk av den lønnen eller belønningen agenten skal ha. Kontrakten utformes da slik at agenten skal ønske å jobbe for prinsipalen og velger da det innsatsnivået som hjelper til å maksimere prinsipalens og egen profitt (Bragelien 2003). Grunnen til at jeg har valgt å redegjøre kort for denne teorien er at man kan se prestasjonsbetinget bonus som en slags incentivkontrakt.

## 3.5 Kognitiv forventningsteori

Kognitive motivasjonsteorier ser motivasjon som er resultat av individets forventninger om måloppnåelse, belønningsverdi og egen ytelse. Forventningen er her en bevisst forestilling om hvilke konsekvenser arbeidet man gjør vil få for ønsker om belønning, og hvor mye belønningen betyr for individet. I dette avsnittet brukes belønning i sin videste forstand, det kan altså dreie seg om indre og ytre belønningsformer. Det som kjennetegner kognitive teorier om motivasjon er at handlingen betraktes som styrt av bevisste forestillinger og rasjonelle kalkyler med hensyn til personlig måloppnåelse. De bevisste forestillingene deles gjerne i tre ulike typer. Det er subjektive forestillinger som sier noe om at innsats vil gi resultater, så er det de instrumentelle overveielsene som sier noe om at jobbytelsen fører til belønning, og den siste går på valensvurderinger, hvorvidt belønningen har en subjektiv verdi for individet (Kaufmann og Kaufmann 1998:44). Denne tankegangen rundt motivasjon er derfor ulik selvbestemmelsens forklaring om behovet for autonomi og ikke kontroll av konsekvenser. Det vil si at i selvbestemmelsen er det autonomi og muligheten til å kunne velge atferd og handling som står sentralt, mens i kognitiv motivasjonsteori er det bevissthet rundt konsekvensene av handlingen og atferd som taes i betraktning når vi gjør valg.

### 3.5.1 Victor Vrooms forventningsteori:

Innenfor denne forventningsteorien er det utviklet en teori av Victor Vroom: VIE-teorien. Forventningsteori vektlegger motivasjonsprosessen framfor innholdet. Vrooms forventningsteori inkluderer disse faktorene:

Valens: hvor stor verdi som tillegges resultatet. Vroom skiller mellom første-ordensutfall, som sier at det er en sammenheng mellom innsats og prestasjon - og annen-ordens utfallet som er avhengig av utfall fra første-ordensutfallet, prestasjon fører til konsekvens.

Instrumentalitet: fører utføring av handling til et identifiserbart resultat?

Forventning: Dersom man forsøker, er det da mulig å utføre handlingene som er vurdert?

Teorien forklarer i sin helhet på hvilket grunnlag personer velger en av flere alternativer. Hvordan velger individene sin atferd/handling, på hvilket grunnlag tar man valgene? Vroom hevder da at personers handlingsvalg beror på deres tiltro til: egne evner, hvorvidt



handlingene vil føre til belønning og hvorvidt belønningen anses som verdifull for individet. I VIE-modellen ligger to typer sentrale forestillinger til grunn om sammenhenger mellom ulike faktorer. Dette er sammenhengen mellom innsats og prestasjon. Denne sammenhengen kalles forventning, og inneholder oppfatning om hvorvidt en viss innsats vil føre til en bestemt prestasjon. Videre er det også en antakelse om at en gitt prestasjon fører til et ønsket resultat. Denne sammenhengen kalles instrumentalitet. Konsekvensene kan være indre eller ytre belønninger, hvor indre belønninger er belønninger som har egenverdi - eksempelvis følelsen av mestring og kontroll. Ytre belønning kan være materielt, eksempelvis mer lønn eller bonus.

Ledere vil ha mulighet for å tilrettelegge for økt prestasjon for og nå et mål ved å sørge for at valensfaktoren er i henhold til personens ønsker. Eksempelvis vil det ikke bidra til høy innsats hvis en belønner måloppnåelse ved å gi høyere lønn mens personen egentlig ønsket mer fritid. Videre må instrumentalitetsfaktoren være kjent, det vil si medarbeideren må vite hva som kreves for å nå et mål og vite at målet er innenfor personens prestasjonsevne. Når det gjelder forventningsfaktorene må personen ha tro på måloppnåelse, og tilstrekkelig kompetanse og ferdigheter må være på plass, ellers vil forventningene om innsats bli svake (Vroom 1964).

## 4. Individ versus organisasjon: et spenningsfelt

Som det har kommet fram av redegjørelsen i kapitlene ovenfor er det ulike motivasjonsteoretiske tilnærminger til synet på og bruken av prestasjonsbetinget belønning i organisasjoner. Det har tidligere i oppgaven blitt redegjort for de motivasjonsteoriene som kan sies å ligge til grunn for bruk av denne typen belønningssystemer, samt redegjort for selvbestemmelsesteorien, som er hovedteorien i denne oppgaven. Det er store forskjeller i disse teoriene når det gjelder motivasjonssyn og synet på individet som arbeidstaker i en organisasjon. Det sees derfor som hensiktsmessig å drøfte disse ulike synene opp mot hverandre for å klargjøre spenningsfeltet disse står i.

Som sagt innledningsvis er det et spenningsfelt mellom individ og organisasjon. Når begrepet individ brukes i denne sammenheng, så siktes det til medarbeidere i organisasjonen. Og med organisasjon, så menes det ledelse og eller eier.

Dette spenningsfeltet kan være av stor betydning for en organisasjon, både med tanke på hvordan medarbeideren oppfatter sin arbeidssituasjon, og med tanke på produksjon og effektivitet i organisasjonen. Målet burde være å minimere dette spenningsforholdet og å skape et godt utgangspunkt for begge parter. Et spørsmål det vil være interessant å få svar på, er hvilket motivasjonsteoretisk utgangspunkt vil være hensiktsmessig å ha som grunnlag når man utarbeider belønningssystemer. Kan forsterkningsteori, forventningsteori og prinsipal-agentteorien fostre et fruktbart møte mellom individ og organisasjon?

### 4.1 Forsterkningsteori og Selvbestemmelsesteorien: ytre versus indre motivasjon

I denne oppgaven fokuseres det på den indre motivasjonen hos medarbeidere, og hvordan medarbeideren blir indre motivert. I det henseende vil det være aktuelt å drøfte Skinners forsterkningsteori opp mot selvbestemmelsens oppfattelse av motivasjon.

Skinners mekanistiske menneskesyn er interessant i forhold til motivasjonsbegrepet. Han erkjenner ikke, og kan ikke forklare vårt indre driv, samtidig som han utelukker vår indre

motivasjon. Han hevder derimot at motivasjonens kilde er belønning utenfra og at vi kun motiveres av ytre miljømessige faktorer (Crain 2000). Hva skjer når man impulsivt får lyst til å gjøre noe man aldri har gjort før, blir vi kun motiverte til dette på grunn av tidligere forsterkning og ytre faktorer? Hvordan kan det ha seg at vi blir motivert av en tidligere forsterkning hvis vi aldri har utført handlingen/atferden før, og heller ikke vet responsen på det? Hvorfor velger noen visse yrker framfor andre, er disse valgene våre kun determinert av ytre motivasjonsfaktorer?

Disse spørsmålene har vært en del av kritikken rettet mot Skinner sin teori og behaviorismen generelt. Skinner har innrømmet at vi har tanker og følelser, men at de ikke er opphavet eller grunnen til våre handlinger og vår atferd (Crain 2000). I og med at Skinners forsterkningsteori på sett og vis utelukker individer som indre motiverte, så stiller jeg meg kritisk til at forsterkningsteori er en av flere teorier som ligger til grunn for prestasjonsbetinget belønning. Betyr det at vi i 2008 ikke tror på mennesker som indre motiverte individer? Eller betyr det at organisasjoner velger slike belønningssystemer med en tro på at ytre incentiver betyr mest for medarbeidere, og at de derfor er mer effektive?

Denne diskusjonen er interessant i forhold til målsettingen Kuvaas fremhevet som et formål ved bruk av incentivsystemer. Et av de viktigste målene med slike systemer var å tiltrekke seg og beholde viktig arbeidskraft, samtidig øke effektivitet og produksjon i et langsiktig perspektiv. Spørsmålet blir da følgende; hvis organisasjonen ønsker å opprettholde effektivitet og produksjon over lenger tid, og samtidig tiltrekke og beholde viktig arbeidskraft, hvorfor velges det da incentivsystemer som er med på en midlertidig og begrenset endring av atferd? Man skulle jo tro at organisasjonen ønsket seg medarbeidere som var indre motivert og oppriktig interessert i arbeidet sitt? En annen viktig problemstilling rundt dette er verdien av å beholde kompetanse i organisasjonen. Hvis man kun skaper midlertidige atferdsendringer og ikke tar hensyn til den indre motivasjonen og produksjon på lang sikt, så kan kunnskapsintensive organisasjoner stå i fare for å miste viktig kompetanse og arbeidskraft. Da vil målet om å tiltrekke og beholde viktig arbeidskraft ikke oppnås. Dette vil drøftes ytterligere i et senere avsnitt om organisasjonsbinding.

Selvbestemmelsesteorien har på sin side en helt annen forståelse av motivasjon. Teorien mener at motivasjon er en indrestyrt faktor som tilhører de indre kognitive prosesser. Ifølge selvbestemmelsesteorien er indre motivasjon noe som oppstår når en handling er fri fra

press, fullt ut selvbestemt og kompetansegivende. Selvbestemmelsesteorien hevder også at medarbeidere må ha en viss indre motivasjon for å opprettholde aktiviteter og å kunne produsere over lenger tid (Deci og Ryan 1985). Kuvaas støtter også dette synet ved å si at økonomiske incentiver er godt egnet til å gi en midlertidig tilpasning av atferd, men at det er stor tvil om hvorvidt slike incentiver er egnet til å skape vedvarende endringer i holdninger, verdier og atferd (Kuvaas 2005). Det antas at selvbestemmelsesteorien sitt syn på indre motivasjon er viktig å ta hensyn til hvis organisasjonen skal nå sine mål med å iverksette prestasjonsbetinget belønning.

## 4.2 Hard HRM: undervurderes medarbeideren?

Det er forskjeller innenfor HRM strategier, og det deles gjerne inn i hard eller myk HRM. Hard og myk HRM er basert på vidt forskjellige forutsetninger om hva som skal til for at ledere og ansatte skal gjøre en god jobb. Hard HRM baserer seg på forutsetninger om jobbmotivasjon og atferd som enten innebærer at ansatte er umotiverte og late, eller smarte opportuniste som kun er opptatt av egeninteresse. Som tidligere nevnt i oppgaven finnes det teoretiske grunnlaget for en slik HRM strategi innenfor forsterkningsteori, forventningsteori og prinsippal-agentteori (Kuvaas 2005).

Innenfor forventningsteori og prinsippal-agentteorien ligger det antagelser om at ansatte og ledelse ikke har felles interesser og utgangspunkt, og derfor brukes økonomiske incentiver for å endre atferden, og å motivere de ansatte (Kuvaas 2005). Dette synet på individ og organisasjon styrker spenningsfeltet ytterligere og lager et klart og tydelig skille mellom ledelse og ansatte. Hvorfor tas det utgangspunkt i at ledelse og medarbeidere har ulike interesser og ulike motivasjon for å utføre arbeidet? Kan det hende vi står i fare for å undervurdere medarbeideres motivasjon ved å ha dette synet? Det viser seg gjennom flere studier at våre lekmannteorier om menneskelig motivasjon innebærer at vi forklarer vår egen motivasjon som at jobben er interessant og spennende, mens vi tror at andre trenger ytre stimuli for å gjøre en god jobb. Store amerikanske undersøkelser bekrefter dette synet på andre medarbeidere. I en av disse undersøkelsene ble respondentene bedt om å rangere viktigheten av fem ulike jobbaspekter. På første plass kom: "en viktig jobb", mens lønnsaspektet kom på en tredje plass. Når respondentene ble spurt om andre sin motivasjon, var imidlertid 73 % enig i påstanden om at: "store lønnsforskjeller er nødvendig for å få folk

til å jobbe hardt”, og 67 % var enig i påstanden om at: ”mennesker vil ikke ta på seg ekstra ansvar for jobben dersom de ikke får betalt for det” (Heath 1999). En annen lignende undersøkelse der 486 framtidige advokater ble intervjuet, oppga 64 % at de hadde valgt en juridisk karriere fordi det var intellektuelt stimulerende, eller at de alltid hadde vært opptatt av jus. Kun 12 % mente at slike motiver var viktigst for andre advokater. Og hele 62 % antok at andre hadde valgt den samme karrieren på grunn av økonomiske motiver (Heath 1999). Vil det si at ledelse og eiere i organisasjoner har en tendens til å undervurdere medarbeideres motiver og intensjoner ved å velge et gitt yrke eller en gitt arbeidsplass? Og kan det hende ledelsen pålegger medarbeiderne et ytre motivasjonsbehov som ikke er der i utgangspunktet?

Heath presenterer også i sin artikkel fire eksperimenter og kommer fram til at vi som individer har en utstrakt og generell tendens til å overvurdere nødvendigheten av ytre stimuli, for at andre skal gjøre en god jobb. Samtidig som vi undervurderer betydningen av andre menneskers indre motivasjon, og andre individers ønske om å lære og å utvikle seg. Hvorfor er det slik? Hva er grunnen til at vi selv kan oppfatte oss som indre motiverte til å gjøre en jobb, mens vi tror at andre trenger ytre forsterkning? Den generelle forklaringen på dette har vært såkalt selvfavoriserende attribusjon, altså årsaksforklaring hevder Heath. En annen forklaring er at vi kan kjenne på og forstå våre egne indre motiver, mens andre menneskers motiver er skjult for oss. Vi har da bare informasjon om de ytre rammebetingelsene for andre sin jobbinnsats, da for eksempel i form av belønning. På bakgrunn av dette blir det enklere og mer naturlig å forklare andres atferd med ytre stimuli. Dette kaller Heath for ytre-incentiv feil (Heath 1999). For å underbygge resultatene fra disse undersøkelsene ytterligere er det også dokumentert at en slik feiltolkning av andres motiver er relevant når det gjelder hvordan ledere fortolker medarbeideres motivasjon. McGregor observerte dette problemet når han klaget over antallet av ”teori-x-ledere.” ”Teori-x-ledere” er ledertyper som mener at de ansatte misliker jobben, og at de ønsker å unngå ansvar og er mer opptatt av jobbsikkerhet enn av noe annet. Han mente at det var en mangel på ”teori-y-ledere”, de som mente at de ansatte likte jobben, og ønsket å utvikle sine ferdigheter og gjerne deltok i oppgaver som bidro til å nå organisasjonens mål (Kuvaas 2005). Kuvaas mener at McGregors funn er like relevante i dag, som for førti år siden. Denne påstanden underbygger han med at trenden i norsk arbeidsliv ser ut til å være økt bruk av prestasjonsbetinget bonus, der prestasjoner og belønning blir knyttet tett sammen. Logikken bak slike belønningssystemer har klare trekk til teori-x-oppfatninger og prinsipal-agent

tankegang. Hovedmålene med belønningssystemer er å øke organisasjonens produktivitet gjennom høyere og mer målrettet arbeidsinnsats og å tiltrekke seg, og beholde viktig arbeidskraft. Kuvaas sin arbeidshypotese på bakgrunn av dette er at det mangler kunnskap om en rekke utfordringer knyttet til å få et tilsynelatende enkelt prinsipp til å fungere i praksis. Han hevder da at en spesielt viktig utfordring knytter seg til forholdet mellom indre og ytre motivasjon. I mange situasjoner vil både indre og ytre motiver være tilstede samtidig. De fleste vil oppleve noen grad av tilfredshet kun ved å utføre en oppgave, samtidig som de vil føle tilfredshet knyttet til belønninger for utførelsen av arbeidet. Og han sier videre at selv om det kan være vanskelig å skille mellom hva som utgjør indre og ytre motivasjon for den enkelte eller for spesifikke situasjoner, så er den viktigste forskjellen hvorvidt hovedkilden til motivasjon ligger innenfor eller utenfor selve aktiviteten (Kuvaas 2005). Man kan da spørre seg hva slags type ansatte organisasjonen ønsker seg? Vil man ha ansatte som hovedsakelig utfører arbeidet på bakgrunn av sin indre motivasjon? Eller vil man ha ansatte som hovedsakelig lar seg motivere av ytre faktorer? Det er viktig å merke seg at et individ ikke er kun det ene eller det andre, man er ikke bare indre motivert eller ytre motivert. Sett i forhold til ytelse på arbeidsplassen, hva er da å foretrekke? Kuvaas forklarer at både indre og ytre motivasjon er viktige kilder til forklaring av atferd, og i diskusjonen om hvilken av de to motivasjonstypene som er best, så kan det være fruktbart å ta utgangspunkt i egenskapene ved en oppgave eller et arbeid (Kuvaas 2005). I og med at jeg i oppgaven har avgrenset meg til kunnskapsintensive organisasjoner, ser jeg det som relevant å drøfte motivasjonsbegrepet opp mot dette. Derfor kan man formulere spørsmålet om hvilken motivasjonstype som passer best når man skal jobbe i en slik organisasjon? Da med tanke på hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres i en kunnskapsintensiv organisasjon. I en generell forstand kan det sies at indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner synes å være mer effektivt enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, kreativitet og utvikling er viktigere enn kvantitet (Deci m.fl. 1999). Men er det realistisk å ha en tro på at alle medarbeiderne skal være fullt ut indre motiverte til enhver tid? Det er ikke til å komme bort ifra at noen oppgaver på en arbeidsplass er mer spennende enn andre, og at ikke alle oppgaver er like interessante og utfordrende. Det er derfor viktig å ta høyde for at medarbeiderne ikke alltid er indre motiverte. Men er alternativet enten ren ytre motivasjon eller ren indre motivasjon?

Det finnes for øvrig forskjeller innen for ytre motivasjon som er relevant å nevne. Innen organismic integration theory skilles det som nevnt i redegjørelsen mellom tre typer ytre

motivasjon og ren indre motivasjon. De to første typene av ytre motivasjon er ekstern regulering, en ren form for ytre motivasjon som kun er kontrollert av ytre faktorer. Den andre er introjeksjon som vil si at atferden er motivert fra et indre press og har tilknytning til individets selvfølelse. Dette er to typer av motivasjon som på mange måter kan sies å bære preg av kontrollorientering hos individet. Kontrollorienterte individer beskrives innen causality orientation theory som en orientering der individet ikke opplever muligheten til å ta egne fire valg. Konsekvensene av dette er individer med kontrollert motivasjon, der individet kun utfører en handling for å oppnå noe annet. Og dette er kanskje ikke den mest fruktbare formen for ytre motivasjon i kunnskapsintensive organisasjoner? Det finnes for øvrig to andre typer av ytre motivasjon i OIT. Det er identifisert regulering og integrert regulering. Som nevnt i avgrensingen min tar jeg med disse to typene av motivasjon, i og med at de ligger nærmest ren indre motivasjon. Ved identifisert regulering forstår medarbeideren at oppgaven er viktig, selv om den nødvendigvis ikke er interessant. Og dette er en mer autonom form for motivasjon enn ekstern regulering og introjeksjon. I den integrerte reguleringen er oppgaven i harmoni med individets mål, verdier og interesser og er da integrert i selvet. Dette er den formen for motivasjon som ligger nærest indre motivasjon (Deci og Ryan 2000).

Ut ifra det som kommer fram av avsnittet ovenfor kan det se ut til at indre motiverte medarbeidere er ønskelig i kunnskapsintensive organisasjoner. Men som nevnt er det noe urealistisk å forvente en ren indre motivasjon hos alle medarbeidere til enhver tid. Derfor kan identifisert og integrert regulering være aktuelt i situasjoner der den indre motivasjonen er fraværende. Forutsetningen for både indre motivasjon, integrert og identifisert regulering er autonomistøttende forhold. Det vil si at autonomibehovet må være tilfredsstilt for at noen av disse motivasjonstypene skal internaliseres i individet. Innenfor BNT er det behovstilfredsstillelsen av autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet som ligger til grunn for den indre motivasjonen.

Dette fører oss videre til diskusjonen om prestasjonsbetinget belønning er egnet til å ivareta den indre motivasjonen til medarbeidere, for så å opprettholde den i et langsiktig perspektiv. Da vil det være hensiktsmessig å drøfte hvorvidt prestasjonsbetinget belønning kan sies å tilfredsstille de psykologiske behovene som ligger til grunn for vår indre motivasjon.

## **5. Behovstilfredsstillelse og prestasjonsbetinget belønning:**

I dette kapitlet vil jeg forsøke å belyse deler av problemstillingen ved å drøfte hvilke sammenhenger det er mellom prestasjonsbetinget bonus og medarbeideres behovstilfredsstillelse. Jeg avgrenset motivasjonsbegrepet til å omfatte identifisert motivasjon og indre motivasjon, da disse to motivasjonstypene har en forutsetning om at det skal foreligge selvbestemmelse og autonomi i gitte situasjoner. Derfor ser jeg det som hensiktsmessig å drøfte sammenhengene ved å bruke de tre psykologiske behovene som utgangspunkt, i og med at disse behovene må være tilfredsstilt for å være indre motivert. Det vil være relevant å ta utgangspunkt i definisjonene av de ulike behovene, for så å drøfte tilfredsstillelsen av disse.

Basic Needs Theory er som nevnt i redegjørelsen en av de senest utviklede mini teoriene innenfor selvbestemmelsesteorien, og tar for seg viktigheten av behovstilfredsstillelse. Selv om dette kapitlet hovedsakelig drøfter tilfredsstillelsen av psykologiske behovene og setter BNT i fokus, vil det ikke si at drøftingen utelukker de andre mini teoriene innenfor selvbestemmelsesteorien. Hensikten med å redegjøre for alle fire teoriene innledningsvis er at de skal sees i et del-helhet perspektiv. De er mini teorier som sammen kan sees på som en overordnet og helhetlig meta teori, og som på ingen måte er uavhengig av hverandre.

Innenfor selvbestemmelsesteoriens forskning rundt behovstilfredsstillelse i arbeidslivet kommer det frem at arbeidssituasjoner som tilfredsstiller de tre psykologiske behovene vil opprettholde og styrke medarbeideres indre motivasjon. Dette vil videre føre til en rekke viktige og positive konsekvenser både for medarbeider og organisasjonen i sin helhet. Blant annet:

- 1) Iherdighet og varig endring av atferd
- 2) Effektive prestasjoner, særlig i forhold til oppgaver som krever kreativitet, kognitiv fleksibilitet og konseptuel forståelse
- 3) Jobb tilfredsstillelse
- 4) Positive arbeidsrelaterte holdninger



5) Åpenhet og positivitet i forhold til arbeidsfellesskapet

6) Psykologisk justerbarhet og generell velvære

(Gagne og Deci 2005: 337).

## 5.1 Sosial tilhørighet og støtte :

Som nevnt i redegjørelsen er sosial tilhørighet og støtte en av de tre psykologiske behovene innenfor selvbestemmelsesteorien.

Selvbestemmelsesteoriens definisjon av behovet om sosial tilhørighet og støtte er:

”Relatedness involves developing secure and satisfying connections with others in one's social milieu” (Deci 1996:196).

Ifølge definisjonen er det å føle sosial tilhørighet å utvikle og å opprettholde trygge og tilfredsstillende relasjoner i sitt sosiale miljø. I menneskers liv har vi som regel flere sosiale miljøer vi forholder oss til både på hjemmefronten og på arbeidsplassen. I og med at vi bruker såpass mange timer av vår hverdag på en arbeidsplass, er det sosiale miljøet en viktig indikator på trivsel og trygghet. Behovet for sosial tilhørighet og støtte forutsetter at individet må føle en tilfredsstillende av dette for å være indre motivert.

Hvordan kan prestasjonsbetinget belønning påvirke det sosiale og kollegiale miljøet på en arbeidsplass?

I sin artikkel fra 1993 skriver Kohn at relasjoner mellom ansatte i stor grad blir påvirket når det gjelder utdeling av belønning. Han gjengir så en påstand fra ledere av Total Quality Management Movement, som hevder at incentivsystemer og prestasjonsvurderingen som følger med disse systemene, minsker muligheten for godt samarbeid. Videre i artikkelen henviser han til senior manager Peter R. Scholtes som beskriver det på denne måten ”Everyone is pressuring the system for individual gain. No one is improving the system for collective gain. The system will inevitably crash” (Kohn 1993:4). Kohn støtter opp om utsagnet og sier videre at det er vesentlig for en organisasjon med samarbeid mellom kolleger, og uten samarbeid blir det mindre kvalitet. Hva skjer så med den kunnskapsintensive organisasjonen hvis samarbeid og kvalitet svekkes? Kohn hevder at den

sikreste veien til ødeleggelse av en organisasjon og organisasjonens kunnskap er å tvinge ansatte til å konkurrere om belønninger, og dermed rangeres ut i fra disse. For hver person som får utdelt belønningen, er det mange andre ansatte som går med følelsen av å ha tapt, eller ikke jobbet tilfredsstillende. Og hva gjør en slik følelse med det sosiale miljøet på arbeidsplassen, og den sosiale tilhørigheten blant medarbeidere? Det er sannsynlig at de ansatte ser hverandre mer som en trussel og et hinder i forhold til egen suksess, i stedet for å se hverandre som en ressurs og en mulighet til å lykkes og å skape noe sammen. Kohn avslutter avsnittet med det sterke utsagnet om at ingenting truer en organisasjon så mye som en horde av incentiv-drevne individer som stadig forsøker å tilfredsstille belønningsfordeleren (Kohn 1993:4). Ut i fra avsnittet kommer det tydelig fram at prestasjonsbetingete belønningssystemer kan ha en negativ effekt på det sosiale og kollegiale miljøet i en organisasjon. Dette kan da påvirke medarbeiderens behov for sosial tilhørighet, i den grad at behovet ikke blir tilfredsstilt.

### **5.1.1 Likeverdsteori av Stacy Adams**

Kan opplevelse av urettferdighet i fordeling av belønning redusere trygghet og tilfredshet i forhold til andre? Og hva er konsekvensene for sosial tilhørighet og støtte blant medarbeidere hvis utdelingen av belønning oppfattes som urettferdig?

Sosiale motivasjonsteorier retter oppmerksomheten i særlig grad mot individets opplevelse av likhet og ulikhet, og rettferdighet i forhold til medarbeidere og prosedyrer for fordeling av goder på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann 1998:44). Hovedprinsippet i likeverdsteorien er at belønning ikke bare er en absolutt størrelse, men kan være en relativ og subjektiv vurdert størrelse. Medarbeidere sammenligner sin egen jobbinnsats og jobbutbytte med det de ansatte gir og får. Det oppstar da vurderinger som kan kalles innskudd/uttak. Hvis vi opplever vår innskudds og uttaksbrøk som likeverdig med brøken til andre relevante personer eller grupper som vi sammenligner oss med, eksisterer det en likeverdstilstand. Dersom vi ikke opplever dette som rettferdig eller tilfredsstillende, opplever vi likeverdsspenning.

Hva er konsekvensene ved likeverdsspenning?

Likeverdsteorien tar for seg seks ulike fremgangsmåter som medarbeidere kan velge for å rette opp ubalansen:

- 1) Forandre eget innskudd, ved eksempelvis å yte mindre
- 2) Forandre uttak, da eksempelvis ved å øke produksjonsmengden
- 3) Foretrekke selvopplevelsen, for eksempel å endre oppfatning om seg selv fra likt arbeidende til mer arbeidende
- 4) Foretrekke opplevelsen og forståelsen av andre ved å se på referansepersoners situasjon som mindre attraktiv
- 5) Velge seg et annet referanseobjekt, eksempelvis hvis man jobber i privat sektor kan man velge å sammenligne seg med de som har samme utdanning, men som jobber i offentlig sektor og tjener mindre
- 6) Slutte i jobben, og gå over i en annen stilling et annet sted.

Likeverdsteorien har god støtte i empirisk forskning men det finnes også unntak. Det er viktig å merke seg at det finnes individuelle forskjeller i likeverdsfølsomhet. Det finnes også en undergruppe av individer som foretrekker å ligge under det nivået som er vanlig for naturlige sammenligningsobjekter. Mye av forskningen omkring likeverdsteori har vært knyttet til lønnsforhold. Prinsippet om relativ belønning og sosiale sammenligningsprosesser som tar sikte på å identifisere likeverd og rettferdighet, er svært sterke mekanismer når det gjelder å påvirke generell motivasjon og innsatsvilje (Kaufmann og Kaufmann 1998:60-62).

Ut ifra denne teorien er det en sterk korrelasjon mellom oppfattelse av likeverd og rettferdighet på arbeidsplassen og medarbeideres motivasjon. Det å føle urettferdighet på kroppen vil naturligvis medføre en slags misnøye og en reduksjon av den sosiale tilhørigheten. Dermed kan det antas at; opplevelse av urettferdighet blant medarbeidere kan ha en direkte påvirkning på behovet for sosial tilhørighet og støtte på en negativ måte. Som teorien klart viste, vil en likeverdsspenning kunne føre til flere konsekvenser. Blant annet kan konsekvensen være at medarbeideren endrer innskudd, og dermed yter mindre. Eller den ytterste konsekvens ved at medarbeideren sier opp og søker nye stillinger. Spørsmålet mitt i det henseende er som følger; hvordan skal organisasjonen nå målet om å øke produksjon, samt beholde viktig arbeidskraft hvis medarbeidere yter mindre eller slutter som følge av urettferdighet? Dette er alvorlige konsekvenser, og hvis organisasjoner ønsker å utvikle og

iverksette prestasjonsbetinget belønning, vil det derfor være viktig å ta høyde for disse faktorene og etterstrebe en tilfredsstillende av behovet for sosial tilhørighet.

## 5.2 Kompetanse:

Kompetansebegrepet som psykologisk behov defineres i selvbestemmelsesteorien som:

“Competence involves understanding how to attain various external and internal outcomes and feeling efficacious in performing the requisite actions” (Deci 1996:196).

Hvorvidt prestasjonsbetinget belønning kan tilfredsstille behovet for kompetanse er et komplekst spørsmål som krever nærmere granskning. Man kan umiddelbart tenke at en belønning for noe man har prestert er en bekreftelse på kompetanse i seg selv. Dette fordi man klarte å gjennomføre den handlingen eller oppgaven etter visse standarder. I en kunnskapsintensiv organisasjon er det forskjellige oppgaver som skal utføres, også med forskjellig vanskelighetsgrad. Oppgavene har også ulike tidsrammer og ulik kompleksitet. Eksempelvis kan en medarbeider bli satt på et prosjekt som varer et halvt år, eller medarbeideren kan få en oppgave som skal løses der og da. Uansett hva slags oppgave som blir gitt, kreves det en kompetanse hos medarbeideren som gjør at han eller hun kan utføre den. Et viktig aspekt her er under hvilke omstendigheter oppgaven blir tildelt. I omgivelser der lederen gir klart uttrykk for hvilken kompetanse som trengs til den gitte oppgaven, og hvilke betingelser den utføres under, er det større sjansen for at medarbeideren motiveres til å utføre oppgaven intensjonelt (Deci og Ryan 1991). Og hvis medarbeideren føler seg kompetent til å ta for seg oppgaven, føler seg effektiv under utførelsen av den og samtidig ha en tro på at hun eller han klarer å oppnå ønskede resultater, er det større sannsynlighet for at medarbeideren motiveres og handler intensjonelt (Deci og Ryan 1991).

Hva med utdeling av belønningen når medarbeideren oppnår ønskede resultater?

Etter endt prosjekt mottar medarbeideren en belønning i form av bonus, fordi hun eller han har oppnådd målet. Det vesentlige her er hvordan belønningen blir gitt av ledelsen.

En ting er å få utdelt en oppgave, utføre den og få bonus for oppnådd mål. Hvor er læringen i denne situasjonen, hvordan bekrefter dette kompetansen til medarbeideren? Kan medarbeideren da vite akkurat hva som gjorde at denne komplekse oppgaven ble løst på ønskelig måte? Hvis kompetansebehovet skal tilfredsstilles må medarbeideren få

informasjon om hva som gjorde at han eller hun klarte å prestere ønskelig, hvilke aspekter ved oppgaven som ble løst bra og hvilke som kunne blitt løst bedre. I situasjoner der personen utfører atferden eller oppgaven på en meget god og tilfredsstillende måte, er det viktig å få en informativ tilbakemelding om egen kompetanse. I disse tilfellene er det en tendens til at denne typen belønning kan bekrefte kompetansen. Dette kan også gjøres ved bruk av prestasjonsbetinget belønning, derfor utelukker ikke denne belønningsformen tilfredsstillelse av behovet (Deci m.fler 1999).

Et annet problem ved prestasjonsbetinget belønning er at fokus gjerne flyttes fra oppgaven i seg selv til belønningen, slik at arbeidet i all hovedsak oppleves som kun et middel for å nå målet (Kuvaas 2005). Konsekvensene av et ensidig fokus på målet vil kunne føre til at læringen underveis blir undervurdert og at den nye kompetansen man eventuelt kunne tilegnet seg underveis, ikke får oppmerksomhet. Hvis en oppgave er kompleks og gjerne krever et bredt fokus, så kan det hende at medarbeideren står i fare for å ignorere deler av arbeidet som ikke påvirker belønningen, men som kanskje påvirker sluttresultatet i sin helhet. Her er også faren for fortregning av indre motivasjon essensiell. Når en i utgangspunktet indre motiverende oppgave blir devaluert og deretter drevet av ytre motivasjon vil villigheten til å gjøre oppgaven på nytt muligens kreve fortsatte ytre belønninger (Kuvaas 2005).

Kohn hevder også i sin artikkel at belønninger motvirker risikotaking. Når ansatte er fokusert på hva de får hvis de utfører en handling, blir de mindre tilbøyelige til å ta risiko eller undersøke alternativer. Dermed fører belønninger til at kreativiteten går ned (Kohn 1993). Er en kunnskapsintensiv organisasjon tjent med at kreativiteten går ned, hva skjer da med kompetansen og læringen? For å besvare dette er den hensiktsmessig å se hva som kjennetegner en kunnskapsintensiv organisasjon, og hva som kreves av medarbeidere som jobber i slike organisasjoner. I en kunnskapsintensiv organisasjon må de ansatte jobbe betydelig mer selvstendig, noe som krever større initiativ og engasjement, som igjen er avhengig av mer lidenskap og tilfredsstillelse enn det ytre belønninger kan bidra med (Kuvaas 2005). Og i en generell forstand kan det sies at indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner synes å være mer effektivt enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, kreativitet og utvikling er viktigere enn kvantitet (Deci m.fler 1999).

Et annet aspekt ved bruk av prestasjonsbetinget belønning er hvorvidt en bonus utbetaling er en vedvarende bekreftelse på kompetanse?

Bonus utbetalinger i form av prestasjonsbetinget belønning vitner kun om hva man nylig har prestert på en oppgave, et år eller et prosjekt. Dette er en midlertidig bekreftelse på kompetanse og ikke en vedvarende bekreftelse på vår kompetanse. Ved å bruke bonus signaliserer ledelsen at man har gjort det bra der og da, men at man ikke vet hvordan prestasjonen blir neste år, eller på neste prosjekt. Dette kan skape en følelse av usikkerhet om egen kompetanse om man da ikke oppnår samme resultat neste gang (Kuvaas 2006).

Det viser seg fra drøftingen ingen entydige svar på hvorvidt kompetansebehovet enten tilfredsstilles eller ikke ved bruk av prestasjonsbetinget belønning. Denne formen for belønning utelukker ikke en tilfredsstillelse, men det er visse forutsetninger til grunn for at det skal bli tilfredsstilt. Den første forutsetningen er at ledelsen gir en informativ bekreftelse på kompetanse, både før og etter utdeling av bonus. Dette for at fokus skal ligge på kompetansen og oppgaven, ikke kun på resultatet og belønningen. Derfor ligger informasjonsaspektet både ved utdeling av oppgaven og ved en sluttevaluering som en forutsetning for en tilfredsstillelse av kompetansebehovet. Den andre forutsetningen er at oppgaven og belønningen må administreres og gis under autonomistøttende forhold. For hvis oppfattet kompetanse skal ha noen innvirkning på indre motivasjon, så må den eksistere innenfor konteksten av oppfattet autonomi. Og er det mulig ved bruk av prestasjonsbetinget belønning at individet er autonomiorientert? Dette fører oss videre til autonomibehovet og tilfredsstillelsen av dette.

## 5.3 Behovet for autonomi:

Autonomi som psykologisk behov defineres på denne måten i selvbestemmelsesteorien:

”Autonomy refers to being self-initiating and self-regulating of one's own actions” (Deci 1996:196).

Her vil det drøftes om prestasjonsbetinget belønning kan gis i autonomistøttende kontekster eller om denne typen belønning kun bærer preg av ytre kontroll og press.

### 5.3.1 Prestasjonsbetinget belønning og autonomi:

Tilfredsstillelsen av behovet for autonomi ligger som forutsetning for at individet skal være indre motivert. For å se sammenhengen mellom prestasjonsbetinget belønning i form av bonus og den indre motivasjonen til medarbeidere, er det derfor viktig å se hvorvidt slike belønningsmetoder kan fostre autonomi. Er det mulig å tilfredsstille behovet for autonomi ved bruk av prestasjonsbetinget belønning?

Det finnes ulike former for belønning og måter belønning blir tildelt individet på. Ryan introduserte i 1983 ulike typer av belønning som han forsket på i forhold til hvorvidt disse typene belønning ble oppfattet som kontroll av atferd eller som bekreftelse på kompetanse. Og deretter i hvilken grad disse belønningstypene underminerer eller opprettholder den indre motivasjonen i forhold til interessante oppgaver. De tre ulike typene han brukte var:

1. Task-noncontingent reward: som blir gitt for noe annet enn det å være med på den gitte aktiviteten
2. Task-contingent reward: som blir gitt for å delta eller fullføre aktiviteten
3. Performance-contingent reward: som blir gitt for å utføre og fullføre aktiviteten etter visse standarder eller kriterier, altså å oppnå ønskede mål

Det er den siste typen; performance-contingent reward som er interessant i denne oppgaven, da den kan oversettes direkte som prestasjonsbetinget belønning. I følge selvbestemmelsesteorien er denne formen for belønning den mest kontrollerende. Dette fordi belønningen er direkte knyttet opp til individets prestasjoner i gitte situasjoner og gitte oppgaver. I slike belønningssituasjoner er individet nødt til å tilfredsstille visse standarder og kriterier som er gitt på forhånd, for å maksimere egen belønning. Her er det relevant å trekke tråder til causality orientation theory som jeg redegjorde for tidligere i oppgaven. Hvis prestasjonsbetinget belønning er kontrollerende ovenfor medarbeideren, vil han eller hun mest sannsynlig ha en kontrollorientering. Det vil da si at medarbeideren opplever at muligheten til å ta frie valg ikke er der. Og hva er konsekvensene ved at medarbeideren er kontrollorientert? Kontrollorienteringen kan ofte bli assosiert med en høy grad av kompetanse hos voksne. Det er fordi individet gjennom betinging styres utenfra og lærer seg hva som belønnes og hva som ikke belønnes. Men individets selvfølelse knyttes da til de gode prestasjonene og individet vil hige etter å opprettholde prestasjonsnivå, og vil bli ego

involvert ved å prestere godt. Dette er den prosessen Ryan hevder underminerer indre motivasjon på lang sikt (Deci og Ryan 1985).

Vil det da si at prestasjonsbetinget belønning alltid vil bære preg av kontroll og aldri gi rom for autonomi, eller en bekreftelse på egen kompetanse? Er det ikke muligheter for at denne typen belønning, på tross av sine krav også kan ha en informativ måte å bli tildelt medarbeideren på? I tilfeller der personen utfører oppgaven på en meget god og tilfredsstillende måte, kan det være rom for en informativ tilbakemelding om egen kompetanse, også ved bruk av prestasjonsbetinget belønning. I disse tilfellene er det en signifikant tendens til at denne typen belønning kan bekrefte kompetansen, og på den måten svekke de negative effektene av kontroll. På bakgrunn av disse motstridende funnene ved bruk av prestasjonsbetinget belønning, mener Deci og Ryan at man må se på andre faktorer når man skal predikere hvorvidt belønningen har denne effekten på indre motivasjon. Disse faktorene er blant annet om graden av belønning impliserer utmerket prestasjon, og om det mellompersonlige klimaet bærer preg av sterk kontroll og krav når belønningen blir administrert og avtalt (Deci m.fl. 1999). Det mellommenneskelige miljøet referer til de omgivelsene man befinner seg i, det være seg på jobb, i hjemmet eller i klasserommet, og hvordan opplevelsen av disse omgivelsene påvirker vår autonomi, kompetanse og sosiale tilhørighet (Deci m.fl. 1999). Når det gjelder det mellommenneskelige miljøet der belønningen blir administrert, så er det viktigste aspektet hvorvidt omgivelsene oppfattes som kontrollerende eller ikke. Altså i hvilken grad medarbeideren føler seg presset til å tenke, handle eller føle på en spesiell og gitt måte. Graden av kontrollerende eller ikke kontrollerende omgivelser i dette tilfellet, bestemmes ofte av lederen som skal administrere belønningen. Innenfor den kognitive evalueringsteorien hevder de videre at hvis omgivelsene innefor prestasjonsbetinget belønning blir oppfattet kontrollerende fra den som administrerer belønningen, så underminerer dette autonomifølelsen hos individet. Men hvis omgivelsene og det mellommenneskelige klimaet bærer preg av lite kontroll når belønningen blir administrert, oppfattes den som mer informerende, og dermed kan dette styrke autonomifølelsen og indre motivasjon. I 1983 sammenlignet Ryan to slike grupper som mottok prestasjonsbetinget belønning. I den ene gruppen ble belønningen administrert med en sterk grad av kontroll, mens den andre gjorde ikke det. Som forventet resulterte dette i at den gruppen som befant seg i kontrollerende omgivelser fikk svekket autonomifølelse. Den andre gruppen oppfattet måten belønningen ble administrert på som mer informativ og mindre kontrollerende, og dermed hadde ikke det samme negative innvirkning på



autonomifølelsen og indre motivasjon (Deci m.fler 1999). Vil det da si at så lenge belønningen blir administrert på en slik måte at den ikke oppfattes som kontrollerende, men i høyere grad informativ, så opprettholdes den indre motivasjonen? Så langt i dette avsnittet kan det tyde på at kontrollfaktoren i administreringen av belønning er avgjørende for hvorvidt individet kan opprettholde indre motivasjon og autonomifølelse.

Det har vært og er stadig en pågående diskurs om hvorvidt ytre prestasjonsbetinget belønning på lang sikt er ødeleggende for den indre motivasjonen. Professorene Robert Eisenberger, David Pierce og Judy Cameron har gjennom flere år diskutert dette med Edward Deci, Richard Ryan og Richard Koestner gjennom flere forskningsartikler. Artiklene viser klare motstridende resultater om hvorvidt belønning er skadelig for den indre motivasjonen eller ikke.

Eisenberger, Cameron og Pierce skriver i sin artikkel fra 1999 at prestasjonsbetinget belønning burde øke den indre motivasjon framfor å svekke den. Med denne påstanden følger deres to argumenter; for det første har ikke personen som gir belønningen kontroll over prestasjonen til individet som utfører den. For det andre så har individet muligheten og valget til å ikke ville motta belønningen og å ikke utføre ønsket atferd. Derfor mener de at belønning burde øke den oppfattede autonomifølelse hos individet, da fordi det foreligger valg om å utføre eller ikke utføre gitte handlinger (Eisenberger, Pierce og Cameron 1999).

Men hvor sannsynlig er det at en medarbeider velger å ikke utføre en handling han eller hun har fått av ledelsen? Står medarbeidere fritt til å velge akkurat hvilke arbeidsoppgaver de skal ta på seg eller ikke?

Videre i artikkelen deler de prestasjons betinget belønning inn i tre kategorier. Den normativt baserte belønning som går ut på å overgå seg selv eller andre i utførelse. Den andre kategorien er belønning gitt ved oppgaver som har et helt klart mål, eller en helt klar prestasjons standard. Den siste kategorien går ut på å få belønning for vage, uspesifiserte standarder som for eksempel ”å gjøre en god jobb” eller ”å gjøre noe tilfredsstillende”. I artikkelen hevdes det at belønning for å utføre oppgaver i henhold til de to første kategoriene, produserer og opprettholder den indre motivasjonen i høyere grad enn den siste kategorien som er mindre restriktiv.

Forfatterne hevder at ved å gi vage og uspesifiserte oppgaver, så formidler lederen en følelse av at oppgaven er triviell og ikke så viktig. Dette mener de direkte fører til reduksjon av den indre motivasjonen, fordi oppgaven ikke lenger sees på som interessant og viktig. Når det gjelder oppgaver med normative standarder som å prestere bedre enn andre, eller å overgå seg selv så ser de dette som positiv for den indre motivasjonen. Dette fordi slike oppgaver formidler at kompetanse er viktig, og at individet selv er kompetent ved god utførelse av oppgaven. De mener også at den viktigste og mest tungtveiende bekreftelsen individet kan få å på egen kompetanse er å sammenligne seg med andre (Eisenberger m.fler 1999).

Artikkelen blir kritisert av Ryan og Deci, som hevder den er feilaktig med ukorrekte konklusjoner. Innen selvbestemmelsesteorien hevdes det ikke at vage og lite spesifiserte oppgaver fører til indre motivasjon. De mener at i omgivelser der lederen gir klart uttrykk for hvilken kompetanse som trengs til den gitte oppgaven, og hvilke betingelser den utføres under, er det større sjansen for at medarbeideren motiveres til å utføre atferden intensjonelt. Dette hvis informasjonen blir formidlet på en autonom og ikke kontrollerende måte (Deci og Ryan 1991). Hele kontrollfunksjonen i forhold til prestasjonsbetinget belønning er at hvis medarbeideren ikke oppnår ønskelige resultater, så får han ikke belønning. Utfører han oppgaven etter visse kriterier og oppnår ønskelig resultat, så får han eller hun belønning for det. Dette er helt klart en kontrollfaktor det er vanskelig å komme fra, og medarbeideren vil uansett ha en ytre motivasjon for å fullføre oppgaven, enten det er den økonomiske belønningen eller presset fra ledelsen.

Står selvbestemmelsesteorien i en særstilling når det gjelder denne oppfattelsen av at kontrollerte former for belønning underminerer autonomifølelse og indre motivasjon? Og kan det ha seg at de overvurderer betydningen av behovet for autonomi?

Selvbestemmelsesteorien er ikke alene om å hevde at kontrollerte former for belønning er skadelig på lang sikt. Kohn (1993) hevder i sin artikkel at belønninger kan virke også som straff. Han mener at belønninger har en negativ effekt fordi de er manipulerende, på samme måte som straff. Det å si ”gjør dette, så får du det” er ikke så langt fra ”gjør dette, ellers så skal du se hva som skjer”. Selv om belønningen i seg selv kan være ønsket av medarbeideren, står de ansatte i stor fare for å føle seg kontrollert og krenket, og belønninger kan dermed hindre utforskning, læring og fremgang (Kohn 1993). Og så lenge medarbeideren føler seg kontrollert av ytre faktorer og opplever svekket autonomi, vil dette ha negative konsekvenser for den indre motivasjonen.

Konklusjonen om hvorvidt prestasjonsbetinget belønning kan sies å tilfresstille behovet for autonomi eller ikke er ikke helt entydig. Som jeg drøftet ovenfor kan belønningen, hvis den utdeles riktig, være informativ bekreftelse på egen kompetanse, og med dette fjerne noe av kontrollfunksjonen. Allikevel stiller jeg meg kritisk til at hele kontrollfunksjonen fjernes på denne måten. Dette fordi valgfriheten ved bruk av prestasjonsbetinget belønning svekkes. Atferd som er forsterket av ytre faktorer, kan ikke sees på som selvbestemt og autonome valg, men et valg som er kontrollert utenfra. Dette fjerner da muligheten for autonom motivasjon jamfør OIT, samtidig som det fjerner muligheten for en autonomorientering hos individet. Et autonomt og selvbestemt valg forutsetter at individet føler frihet i situasjonen og interesse for handlingen (Deci og Ryan 1985).

## 6. Hva er konsekvensene ved fravær av autonomi?

I de tidligere avsnittene har jeg drøftet hvorvidt prestasjonsbetingede belønningsmetoder kan tilfredsstille de psykologiske behovene som ligger til grunn for indre motivasjon. I drøftingen kommer det fram at prestasjonsbetinget belønning i form av bonus kan sees på som kontrollerende ovenfor medarbeideren, og det vil være vanskelig å oppnå en fullverdig autonomifølelse så lenge den ytre kontrollen er tilstedeværende. I og med at autonomi er et av de behovene som må bli tilfredsstilt for å være indre motivert, så ligger det implisitt at den indre motivasjonen ikke oppnås ved fravær av autonomi. Hva blir de langsiktige konsekvensene når dette behovet ikke tilfredsstilles?

### 6.1 Organisasjonsbinding: hvilken tilknytning ønskes?

Hva slags påvirkning kan prestasjonsbetinget belønning ha på medarbeideres tilknytning til organisasjonen? Det vil først være hensiktsmessig å klargjøre hva jeg mener med tilknytning til organisasjonen.

Hva ligger i begrepet organisasjonsbinding, og hva slags tilknytning ønskes det at medarbeiderne skal ha til organisasjonen?

Organisasjonsbinding er den relative styrken av en medarbeiders tilknytning til eller involvering i organisasjonen. Organisasjonsbinding er en viktig faktor å ta hensyn til, i og med at en medarbeider som føler seg tilknyttet til organisasjonen vil yte mer og være ansatt lenger enn medarbeidere som ikke føler seg like tilknyttet. Det er hovedsakelig tre dimensjoner innen organisasjonsbinding:

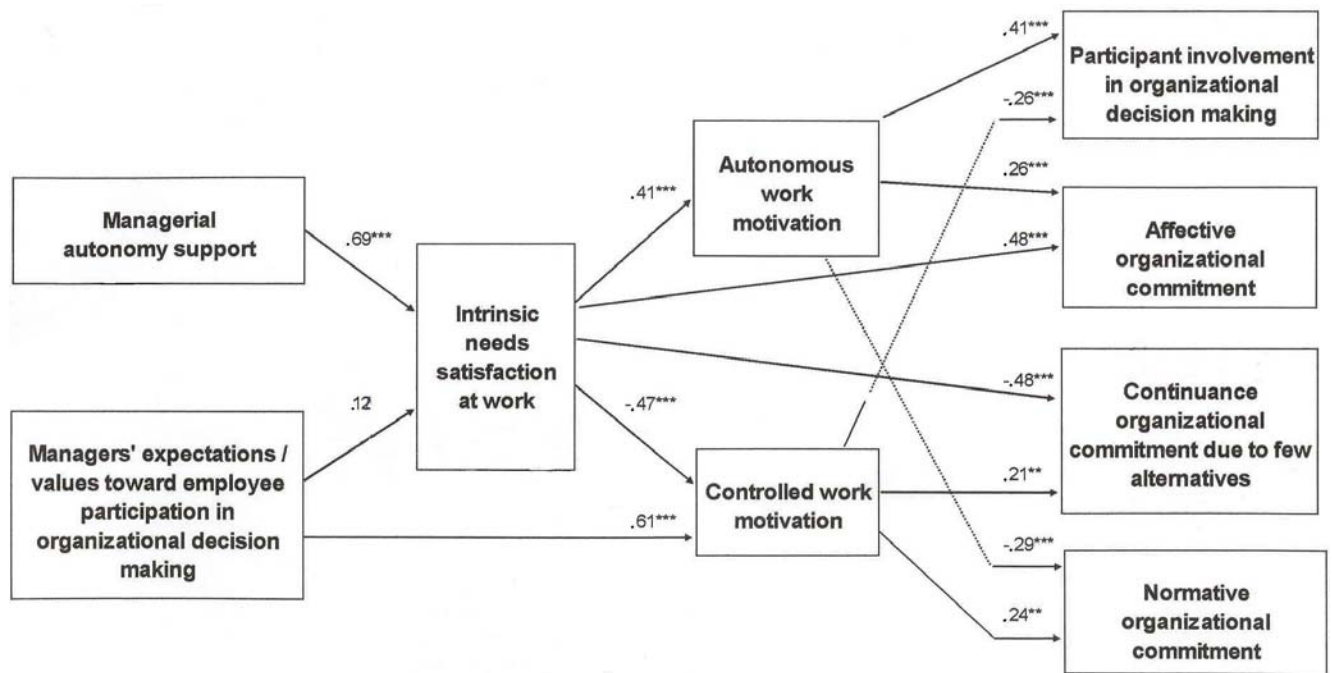
1. Affektiv binding: en følelsesmessig tilknytning til organisasjonen. En som er følelsesmessig tilknyttet vil for eksempel svare ” jeg jobber her fordi medarbeiderne er meget hyggelige og arbeidet er spennende og utviklende”.
2. Normativ binding: dette er en type tilknytning som tilsier at medarbeideren føler seg pliktig til å jobbe der. I normativt ligger det at man burde gjøre og eller føle noe. Eksempelvis kan en normativ binding uttrykkes slik av en medarbeider ”Jeg jobber

her fordi de ansatte meg når jeg sårt trengte en jobb, så jeg skylder organisasjonen å være her”.

3. Kostnadsvurderende binding: Denne typen tilknytning til organisasjonen utarter seg ved at medarbeideren vurderer kostnadene ved å slutte som for høye til å gjøre det. Eksempelvis ved å si ” Jeg hadde sluttet hvis jeg fikk en jobb som betalte meg mer” eller ” Jeg orker ikke å begynne å søke nye jobber nå, det er for slitsomt”.

Av disse tre formene for organisasjonsbinding er den der medarbeideren føler seg affektivt tilknyttet organisasjonen mest fruktbar (Stup 2006). I forhold til målsettingen om å beholde viktig arbeidskraft burde dette også være et satsningsområde, nettopp å bidra til at medarbeidere føler denne typen tilknytning til organisasjonen. Hvordan skal man så oppnå denne typen tilknytning hos medarbeidere? Innen selvbestemmelsesteorien er det gjort forskning på hva slags kriterier som må ligge til grunn for at medarbeidere skal ha en følelsesmessig tilknytning til organisasjonen. De hevder at det viktigste kriteriet er autonomifølelse hos medarbeider, i motsetning til følelsen av å bli kontrollert. Altså at medarbeideren har en autonom motivasjon framfor en kontrollert motivasjon. Dette tilsier at ledelsen må tiltrettelegge for autonomistøttende forhold, og praktisere autonomistøttende lederstiler (Snoksrud og Halvari 2007). Autonomistøttende kontekster defineres i artikkelen som: “ones in wich significant others offer choice, provide a meaningful rationale, minimize pressure, and acknowledge the target individual`s feelings and perspectives” (Williams, Grow, Freedman, Ryan & Deci 1996:117).

Per Olav Snoksrud og Hallgeir Halvari gjennomførte i 2007 en undersøkelse med 193 arbeidstakere ved to universiteter i Norge for å teste sammenhengene mellom autonomistøttende versus kontrollerende arbeidsmotivasjon og hva slags tilknytning medarbeiderne hadde til organisasjonen. De brukte en modell fra selvbestemmelsesteorien i undersøkelsen, for å se hvorvidt det ga lignende resultater. Modellen nedenfor viser hvilke korrelasjoner det er mellom de ulike faktorene:



Figur 3: Organisasjonsbinding (Snoksrud og Halvari 2007).

Modellen tar først utgangspunkt i at det er korrelasjon mellom autonomistøttende lederstiler og jobbkontekst versus ledelsens forventinger til deltakelse blant medarbeidere og tilfredsstillelsen av de psykologiske behovene. Videre forutser modellen en korrelasjon mellom tilfredsstillelsen av disse behovene og jobbmotivasjonen, om motivasjonen er autonom eller kontrollert. Modellen viser så at den autonome jobbmotivasjonen fører til affektiv organisasjonsbinding og høyere grad av deltakelse. Den kontrollerte motivasjonen fører til normativ og rasjonell organisasjonsbinding, samtidig som den underminerer frivillig deltakelse. Tallene i tabellen, som er plassert ved hver pil, angir hvor sterk korrelasjonene mellom de ulike faktorene er. Og undersøkelsen viser at det er sterke sammenhenger mellom disse (Snoksrud og Halvari 2007).

På bakgrunn av resultatene som kommer fram i denne undersøkelsen er det relevant å drøfte dette opp mot prestasjonsbetinget belønning. Tidligere i oppgaven har jeg drøftet om denne typen belønning kan sies å fostre autonomifølelse hos medarbeideren, eller om den kun kommer i kontrollerende former. Konklusjonen var ikke entydig, men viste at prestasjonsbetinget belønning kan forekomme på en måte som virker informativ om egen kompetanse, og på den måten fjerne noe av kontroll følelsen. Samtidig sees prestasjonsbetinget belønning på som en kontrollerende form for belønning, i og med at

prestasjon og belønning er så tett knyttet opp mot hverandre. Det ligger en kontrollfunksjon til grunn, i og med at spesifikke prestasjoner kreves for å oppnå et mål. Igjen er det hensiktsmessig å trekke fram de overordnede målene med å iverksette slike belønningssystemer. Målet er å øke produksjon og effektivitet, samtidig som det ønskes å tiltrekke og å beholde viktig arbeidskraft. For å nå dette målet bør medarbeidere burde være affektivt tilknyttet bedriften. Forskning indikerer at affektiv tilknytning er positivt relatert til organisasjonens produktivitet, effektivitet og prestasjon. Medarbeidere som er affektivt tilknyttet blir i organisasjonen fordi de ønsker det, og dermed reduseres turnover (Meyer, Stanley, Herscovitch og Topolnysky 2002).

Spørsmålet til ettertanke kan være; er det fruktbart med prestasjonsbasert belønning hvis man i organisasjonen ønsker seg affektivt tilknyttede medarbeidere?

## 6.2 Energi og vitalitet: ønskelige tilstander?

Senere forskning gjort av Deci og Ryan tyder på at kontrollerende regulering av atferd tømmer oss for energi og vitalitet sett i et langsiktig perspektiv, mens den autonome selvreguleringen opprettholder og styrker dette (Ryan og Deci 2008).

### 6.2.1 Hva ligger i begrepet vitalitet og hvordan måles den?

Klassisk definisjon er at vitalitet er å ha fysisk og mental energi. Vitalitet blir påvirket av både somatiske og psykologiske faktorer, men i denne oppgaven vil det kun fokuseres på de psykologiske. I en vital tilstand er mennesker mer aktive og produktive, de takler stress og utfordringer bedre og de har generelt en bedre helsetilstand (Deci og Ryan 2008:4). På bakgrunn av disse forskningsresultatene vil man kunna anta at det er i både ledelsens og medarbeiderens interesse å opprettholde og vedlikeholde vitalitet og energi.

Vitalitet og energi, er en viktig kilde til motivasjon og en indikator på vår helsetilstand. Undersøkelser viser at vitalitet og energi vedlikeholdes av aktiviteter som tilfredsstiller våre psykologiske behov for tilhørighet, kompetanse og autonomi. Livsstiler som fokuserer på ytre mål er mindre fruktbare for våre indre behov og gir oss dermed mindre vitalitet. Det

1. Jeg føler meg levende og vital
2. Jeg føler meg ikke veldig energisk
3. Noen ganger føler jeg meg så levende at jeg nesten får et utbrudd
4. Jeg har energi og godt humør
5. Jeg ser frem til hver eneste dag
6. Jeg føler meg nesten alltid tilstede og våken
7. Jeg føler meg energisk



**Skala nr 2: Subjektiv vitalitet i gitte situasjoner:**

- |    | 1  | 2 | 3        | 4 | 5 | 6           | 7 |
|----|--|---|----------|---|---|-------------|---|
|    | Ikke sant  |   | Noe sant |   |   | Veldig sant |   |
| 1. | I dette øyeblikk føler jeg meg levende og vital                  |   |          |   |   |             |   |
| 2. | Jeg føler meg ikke så energisk akkurat nå                        |   |          |   |   |             |   |
| 3. | Akkurat nå føler jeg meg så levende at jeg nesten får et utbrudd |   |          |   |   |             |   |
| 4. | I dette øyeblikk har jeg mye energi og humør                     |   |          |   |   |             |   |
| 5. | Jeg ser frem til hver eneste dag                                 |   |          |   |   |             |   |
| 6. | I dette øyeblikk føler jeg meg våken og tilstede                 |   |          |   |   |             |   |
| 7. | Jeg føler meg energisk akkurat nå                                |   |          |   |   |             |   |

Et interessant funn i forhold til skalaen som måler den subjektive vitaliteten viser at vitalitet relateres positivt til den styrken av autonomistøttende forhold som eksisterer i den gitte situasjonen (Nix, Ryan, Manly, og Deci, 1999). For å følge opp dette forklarer jeg i avsnittet nedenfor hvordan vitaliteten påvirkes gjennom autonom versus kontrollert regulering.

**6.2.2 Autonom versus kontrollert regulering:**

Innen selvbestemmelsesteorien er det primære fokus distinksjonen mellom autonomi og kontrollerende former for atferdsregulering. Autonome handlinger er karakterisert ved å være aktiviteter som er i tråd med våre interesser og verdier. Derfor antas det innenfor selvbestemmelsesteorien at når atferdsreguleringen er autonom, er den både harmonisk og effektiv. I kontrast til det er kontrollert motivasjon ofte assosiert med press og anspenhet, og er derfor mer ressurskrevende. Nix, Ryan, Manly og Deci (1999) utførte tre eksperimenter for å undersøke hva slags innvirkning autonom og kontrollerende regulering har på vitaliteten. Basert på selvbestemmelsesteorien formulerte de en hypotese om at det å gjøre

det bra på autonomt motiverte oppgaver opprettholdt og vedlikeholdt vitaliteten, mens kontrollert regulering ikke gjorde det. I alle de tre eksperimentene viste resultatene at det var en sterkere grad av positiv forandring i vitaliteten i de autonomistøttende aktivitetene enn i de kontrollerte (Deci og Ryan 2008). Moller, Deci og Ryan presenterte tre eksperimenter som testet hypotesen om at; betingelser i en situasjon som bærer preg av kontrollerte valg er utmattende for individet, mens betingelser i situasjoner som representerte autonome valg, ikke er utmattende. Alle de tre eksperimentene viste at der de involverte hadde autonome valg betingelser, utførte de oppgavene mer iherdig og holdt ut lenger, enn de involverte som hadde kontrollerte valg betingelser. Senere artikler skrevet av Muraven og kolleger støtter selvbestemmelsesteorien sitt syn på at kontrollerende atferd utmattar individet, mens autonom selv-regulering ikke gjør det. Muraven med kolleger gjennomførte tre eksperimenter der deltakerne ble gitt enten prestasjonsbetinget belønning for å bruke selv-kontroll, eller ubetinget belønning. Resultatene viste at de som mottok prestasjonsbetinget belønning gjorde det dårligere på en påfølgende selv-kontroll test, enn det de som mottok ubetinget belønninger. Det var ingen betydelig forskjell i humør, stress eller angst blant deltakerne, men følelsen av autonomi var avgjørende for utførelse av de påfølgende testene. Basert på disse funnene konkluderte Muraven med at "Self-control that feels more externally determined is more depleting than self-control that feels more personally chosen. It appears that even small changes in feelings of autonomy surrounding the activity can affect how depleting the task is" (Deci & Ryan 2008:15-16).

### **6.2.3 Psykologiske behov og vitalitet: viktige sammenhenger?**

I selvbestemmelsesteorien er de psykologiske behovene som nevnt ovenfor; kompetanse, tilhørighet og autonomi. Derfor har det vært hensiktsmessig å undersøke relasjonen mellom de grunnleggende psykologiske behov og tilfredsstillelsen av disse opp mot opplevelsen av vitalitet. Har det noe betydning for vitaliteten om de tre psykologiske behovene tilfredsstilles?

Framgangsmåten som ble brukt for å se hvordan svingninger i vitaliteten kan relateres til behovstilfredsstillelsen var å bruke dagbokføring. Flere studier har undersøkt daglige variasjoner i vitalitet på det mellommenneskelige og indre plan. I et av studiene fra 1996 gjennomført av Ryan med flere, fant de ut at både kompetanse og autonomi følelse hadde en innvirkning på individuelle forskjeller i vitaliteten. Når de analyserte det

mellommenneskelige nivået fant de ut at kompetansefølelsen var sterkt forbundet med vitaliteten. Det samme var autonomifølelsen, men i litt mindre grad. Et annet interessant funn var hvordan "helge-effekten" påvirket vitaliteten på en positiv måte. Dette fordi individene hadde en mye større grad av autonomifølelse i helgene, enn i hverdagen. Derfor spiller autonomifølelsen en viktig rolle når det gjelder påvirkning på vitaliteten, da sammen med kompetanse følelsen. Ryan, Bernstein og Brown valgte undersøkelsene med college studenter å gjøre et liknende studie med arbeidstakere i organisasjoner. De brukte også dagbøker og journaler som materiale, men i denne undersøkelsen hadde de en ekstra interesse for å undersøke "helge-effekten". Undersøkelsen blant de voksne arbeidstakerne viste som tidligere studier, helt klare forbindelser mellom svingningene i vitalitet og tilfredsstillelsen av de psykologiske behovene. Arbeidstakerne følte seg mer energiske når de opplevde autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet i sine daglige aktiviteter. Undersøkelsene viste også som forventet at vitaliteten var høyere i helgene, en effekt som kommer fram av at autonomifølelsen og den sosiale relasjonen man velger å ha i helgene (Deci og Ryan 2008).

Disse undersøkelsene viser at det er en klar sammenheng mellom behovstilfredsstillelse og følelsen av energi og vitalitet hos individet.

Når individer deltar i handlinger og aktiviteter som tilfredsstiller deres psykologiske behov for autonomi, tilhørighet og kompetanse, blir deres vitalitet opprettholdt eller forbedret. Dette gjelder spesielt aktiviteter som er i tråd med våre indre mål. Ryan og Deci skiller mellom indre og ytre livsmål, og hevder at de som er fokusert på sine indre målsettinger, og streber etter å nå de, har en høyere grad av vitalitet enn de som fokuserer mest på ytre målsettinger. Ytre livsmål kan karakteriseres ved penger, berømmelse eller status, mens indre livsmål karakteriseres ved relasjoner, personlig vekst, og samfunnsinteresse. I selvbestemmelsesteorien er indre målsettinger de målene som er sterkest knyttet opp mot tilfredsstillelsen av de psykologiske behovene. De ytre målsettingene er på sitt beste indirekte knyttet til de, men i mange tilfeller utelukkes de indre behov ved ytre mål. På basis av dette synet hevdes det innen selvbestemmelsesteorien at individer som legger mest fokus på ytre mål har mindre vitalitet enn de som fokuserer på de indre målene. Disse påstandene har blitt styrket gjennom flere studier (Deci og Ryan 2008).

Fra avsnittet ovenfor vil jeg trekke frem to viktige og aktuelle aspekter ved forskningen rundt vitalitet. For det første viser undersøkelsene at situasjoner der individet opplever fri vilje og autonomifølelse blir vitaliteten opprettholdt og utviklet, mens i situasjoner der individet føler seg ytrestyrt og kontrollert, svekkes vitaliteten og energien. Og hvis det da kan sies at prestasjonsbetinget belønning bærer et sterkt preg av ytre press og forventninger, vil dette ha en direkte innvirkning på medarbeideres vitalitet? Hva skjer med arbeidsinnsatsen når medarbeidere mister energi og vitalitet? Det er en kjensgjerning i dag at vi har et høyt sykefravær i mange arbeidsgrupper, og flere blir utbrent av arbeidet sitt. Kan dette ha noen sammenheng? Målsettingen om å øke produksjon og effektivitet kan på lang sikt falle i grus ved denne måten å belønne på. Med det mener jeg blant annet forskningsresultatene som Moller, Ryan og Deci presenterte, der det viste seg at der de involverte hadde autonome valg betingelser, utførte de oppgavene mer iherdig og holdt ut lenger, enn de involverte som hadde kontrollerte valg betingelser.

Det andre aspektet jeg ser det som relevant å reflektere over er resultatene som viser at det er en klar sammenheng mellom tilfredsstillelsen av de psykologiske behovene og svingninger i vitaliteten, da særlig med tanke på indre og ytre målsettinger. Det viste seg at ytre målsettinger i verste fall kan utelukke en tilfredsstillelse av de psykologiske behovene. Og prestasjonsbetinget belønning i form av bonus kan i aller høyeste grad sees på som en ytre målsetting. Hvorfor legger organisasjoner til rette for at medarbeiderne skal styres av ytre målsettinger, som bonus? Kan det hende at det innen organisasjoner i dag er for lite kunnskap om motivasjonspsykologi og disse perspektivene?

Som jeg har redegjort for og drøftet tidligere i oppgaven må de tre behovene tilfredsstilles for å opprettholde den indre motivasjonen hos medarbeidere. Og jeg kom fram til at en kunnskapsintensiv organisasjon er best tjent med indre motiverte medarbeidere, i og med at denne type organisasjoner har arbeidsoppgaver som krever dette. Ut i fra resultatene og konklusjonene hittil i oppgaven viser det seg at konsekvensene ved å ikke tilfredsstille de psykologiske behovene både går utover den indre motivasjonen og påvirker vitaliteten i negativ retning. Har organisasjoner og ledelse har råd til å risikere at disse konsekvensene forekommer?

Og hvis det i et langsiktig perspektiv ønskes å øke produksjon og effektivitet, samt beholde og tiltrekke viktig arbeidskraft kan det se ut til at slike belønningssystemer må revurderes.

For hvilken kunnskapsintensiv organisasjon er tjent med ytre motiverte medarbeidere som mister sin vitalitet og energi? Det kan på bakgrunn av undersøkelsene jeg har presentert i oppgaven og drøftingen rundt disse tyde på at; virkningene av prestasjonsbetinget belønning i form av bonus kan ha den helt motsatte effekten enn det som er målsettingen.

Bård Kuvaas støtter opp om dette synet ved å hevde si at organisasjoner får de ansatte de fortjener. Trenden i norsk arbeidsliv ser ut til å være økt fokus på egeninteresse som den innbilt viktigste drivkraft for å øke effektiviteten. Dette til tross for at de fleste organisasjoner samtidig ønsker seg ansatte med høy indre motivasjon, lojalitet, tillit og affektiv tilknytning til organisasjonen. Det ledelse og eiere imidlertid ser ut til å ha glemt er at lojalitet, følelsesmessig tilknytning og tillit har dårlige vilkår i organisasjoner som praktiserer relasjoner med sine ansatte som om deres hoveddrivkraft var deres egeninteresse. Resultatet og konsekvensene blir snarere ansatte som i økende grad ser på sitt arbeidsforhold som en midlertidig økonomisk kontrakt inntil man blir tilbudt noe mer attraktivt (Kuvaas 2005).

## 7. Her står vi, hvor går vi?

Gjennom oppgavens drøftning har jeg forsøkt å vise hvorvidt prestasjonsbetinget belønning kan sies å tilfredsstille de psykologiske behovene, og hvilke konsekvenser som risikeres ved fravær av behovstilfredsstilles. Forskningen og drøftingen tyder på at det er helt klare sammenhenger mellom prestasjonsbetinget belønning og behovstilfredsstillelse, som igjen påvirker medarbeiderens organisasjonsbinding og vitalitet.

For å vise hvor viktig det er å se på dette som et helhetlig bilde, oppsummerer jeg her funnene kortfattet. Først drøftet jeg teoriene som kan sies å ligge til grunn for prestasjonsbetinget belønning opp mot selvbestemmelsesteorien. Jeg konkluderte med at det kan antas som fruktbart med indre motiverte medarbeidere i kunnskapsintensive organisasjoner. Men at det ikke alltid er realistisk å forvente at medarbeidere skal være det til enhver tid. De alternative formene for ytre motivasjon som ligger nærmest opp mot indre motivasjon er identifisert regulering og integrert regulering, og disse kan være å foretrekke så lenge den indremotivasjonen er vanskelig å oppnå. De to formene for ytre motivasjon krever på lik linje med indre motivasjon autonomistøttende forhold. Videre drøftet jeg hvorvidt prestasjonsbetinget belønning kan sies å tilfredsstille de psykologiske behovene, da særlig med vekt på behovet for autonomi. Konklusjonene her var ikke entydige, men det kan sees på som vanskelig å tilrettelegge for prestasjonsbetinget belønning uten en ytre kontrollfunksjon. Dette fører gjerne til kontrollorienterte medarbeidere med kontrollert motivasjon. Gjennom internaliseringsmodellen i OIT viste jeg at kontrollert motivasjon representeres ved ren ekstern regulering, også kalt ytre motivasjon. Her utfører individet en handling kun for å oppnå noe annet ved å gjøre det. Dette kan vise at prestasjonsbetinget belønning på lang sikt svekker indre motivasjon, mens den foster ytre motiverte medarbeidere. Jeg har også vist gjennom drøfting hvordan fravær av autonomi og autonom motivasjon har negative konsekvenser både for medarbeideres organisasjonsbinding og tilknytning. For å oppnå affektiv tilknytning og opprettholdelse av vitalitet forutsettes det autonomistøttende forhold for medarbeideren.

På bakgrunn av dette vil jeg forsøke å komme med forslags til hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet for å unngå ovennevnte konsekvenser. Hvordan skal organisasjoner nå sine mål og samtidig fostre indre motivasjon

hos medarbeidere hvis prestasjonsbetinget belønning ikke fungerer som ønskelig? Det kan se ut som at organisasjoner i dag burde tenke grunnleggende annerledes i forhold til jobbmotivasjon og medarbeidere, og muligens legge andre teorier til grunn ved utarbeidelse av HRM strategier.

Muligens ville det være fruktbart å tro på mennesket som et i utgangspunktet indre motivert vesen, i stedet for å undervurdere all motivasjon som ikke er synlig for andre enn individet selv? Hvorfor iverksettes prestasjonsbaserte belønningssystemer på bakgrunn av teorier som ikke tror på indre motiverte medarbeidere, når det egentlig er det organisasjoner ønsker seg og er best tjent med? Vi har mye god dokumentert forskning som viser at ren egeninteresse som hovedmotiv for atferd representerer dårlige forklaringer på faktisk atferd i og utenfor organisasjoner (Bazerman 2005). Det foreligger for øvrig mye forskning som tilsier at indre motiverte medarbeidere er best egnet til kunnskapsintensive organisasjoner. Dette fordi indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner synes å være mer effektivt enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, kreativitet og utvikling er viktigere enn kvantitet (Deci m.fler 1999). Dette er et dilemma og et komplekst forhold organisasjoner står ovenfor. I og med at en organisasjon består av individer med ulike verdier, følelser og interesser. Som Bård Kuvaas også skriver i sin artikkel er det ingen enkel løsning på dilemmaet om man skal bruke prestasjonsbetinget belønning eller ikke, og hvordan man skal opprettholde den indre motivasjonen til medarbeidere. Men det er viktig å velge en hovedretning bestående av en internt konsistent HRM strategi. I og med at det er HRM avdelinger og ledelsen i organisasjoner som sammen tar avgjørelser om personalforvaltningen (Kuvaas 2005). Som jeg redegjorde for tidligere i oppgaven ligger det motivasjonsteoretiske grunnlaget for prestasjonsbetinget belønning innenfor det som kalles en hard HRM strategi. Det sees derfor som hensiktsmessig å klargjøre hvilke alternative HRM strategier organisasjoner kan ta i bruk for å tilfredsstille behovene, for dermed å fostre indre motiverte, affektivt tilknyttede og vitale medarbeidere.

### **7.1.1 Hvordan tilrettelegge for indre motivasjon? Fra hard til myk HRM**

Begrepet HRM ble introdusert i en artikkel i Harvard Business Review i 1965 av Raymond E. Miles for å skille dette nye perspektivet fra Human Relations filosofien "keep-people-happy-strategier". HRM og ledelse av de menneskelige ressurser forstås som et område av

aktiviteter der ledelse, kompetanse og innretning på personalarbeid står sentralt.

Arbeidskraften settes inn i en integrert, pro aktiv og strategisk forståelse av organisasjonen (Syren 1998). I 1957 satte Miles betegnelsen HRM opp mot tradisjonell personalledelse og Human Relations tilnærmingen. I følge Miles innebærer tradisjonell personalledelse at lederen styrer og kontrollerer de underordnede som anses å være arbeidsskye og demotiverte. Human Relations tilnærmingen karakteriseres av at lederen er kontrollør, men gir medarbeiderne en følelse av å være nyttige og viktige i organisasjonen for å sikre samarbeid. I Human Resource modellen er ikke lederen lenger kontrollør, men utvider underordnedes selvstyring og mulighet til å utnytte sine evner (Miles 1975:35-45). I denne definisjonen kommer det klart frem at autonomiperspektivet er vektlagt. Hovedforskjellen på Human Relations og Human Resource Management er at medarbeidere skal ha større rom for frihet og autonomi, og at lederen ikke lenger skal fungere som kontrollør. Slik fungerer det ikke i praksis i organisasjoner som har en sterk og tydelig kontrollfunksjon i benyttelse av prestasjonsbetinget belønning. Kan dette være noe av grunnen til skepsisen rundt HRM begrepet? Vet organisasjoner egentlig hva tanken bak denne strategien er? Eller har de valgt et moteriktig og trendy ord, i stedet for å bare kalle det personalledelse? Jarle Løvland (1998) tar for seg dette i en artikkel der han spør om HRM er keiserens nye klær. Han spør videre om det er det samme som tidligere ble kalt personaladministrasjon eller strategisk personalledelse? Kan HRM sies å være et uttrykk for retorikk og motemessig faglig differensiering enn et uttrykk for et nytt domene av viten og praksis som er substansielt forskjellig fra de tidligere nevnte? (Løvland 1998) Det er med rette at han stiller disse spørsmålene, i og med at praksisen i noen organisasjoner kan se ut til å bekrefte denne skepsisen ved å bruke begrepet feil. Det er derfor viktig at ledelsen i organisasjoner setter seg inn i begrepet, slik at begrepsoperasjonaliseringer blir riktig i forhold til hensikten. Det kan derfor være fruktbart å vurdere en myk form for HRM strategi.

I en myk form for HRM antar man at det er mulig å få de ansatte til å like jobben, at de ønsker å utvikle sine ferdigheter, og at de gjerne deltar frivillig i oppgaver som bidrar til å nå organisasjonens mål. Ergo kan man spille på lag med de ansatte gjennom å styrke de psykologiske og sosiale båndene mellom ansatte og ledelse. Tiltak som kollektive belønningssystemer, utvikling av ansattes ferdigheter og karrieremuligheter, delegering av ansvar og høy grad av autonomi antas å føre til lojale, involverte og engasjerte ansatte. Myk HRM åpner for at indre motivasjon kan være en viktig drivkraft i jobben (Kuvaas 2005). Denne personalstrategien legger vekt på behovet for å utvikle potensial og ressurser hos



medarbeidere for å oppmuntre til høy grad av forpliktelse og prestasjoner mot felles organisatoriske mål. Myk HRM er menneskeorientert, befestet i relasjonstenking og vektlegger motivasjon, kommunikasjon og lederskap (Buchanan og Huczynski 1985).

Som det kommer fram ovenfor er en autonomistøttende forhold og troen på indre motiverte medarbeidere vektlagt i en myk form for HRM. Og studier innenfor organisasjoner har vist at autonomistøttende ledelse og arbeidsforhold tilfredsstiller de tre psykologiske behovene for kompetanse, sosial tilhørighet og autonomi. Dermed fostres også den indre motivasjonen og dette fører igjen til iherdighet, høyere prestasjoner, mer effektivitet, jobbtilfredsstillelse, positive holdninger, affektiv organisasjonsbinding og psykologisk velvære (Gagne og Deci 2008). På bakgrunn av disse forskningsresultatene kan det konkluderes med at autonomistøttende arbeidsforhold er en nødvendighet både for organisasjonen og medarbeideren. Konsekvensene ved autonomistøttende forhold er positivt for begge parter, og kan minske spenningsfeltet de står i. Dette vil igjen ha positive konsekvenser når det gjelder målsettingen organisasjonen har satt seg om økt produksjon og effektivitet, samt det å tiltrekke og å beholde viktig arbeidskraft.

### **7.1.2 Under hvilke forhold tilfredsstiller belønning de psykologiske behovene?**

Det er vanskelig å vite hvordan organisasjoner skal belønne medarbeidere uten å svekke behovstilfredsstillelsen og indre motivasjon. Og jeg er heller ikke av den fulle overbevisning om at prestasjonsbetinget belønning overhodet ikke burde forekomme i organisasjoner i dag. Det er et komplekst tema som ikke gir innlysende og helt klare svar. Det er som jeg har vist i oppgaven vel og merke noen kriterier i følge selvbestemmelsesteorien som må foreligge for at dette skal være mulig.

Fra meta analysen til Deci, Koestner og Ryan (1999) var et av hovedfunnene at materiell belønning hadde en generell negativ innvirkning på indre motivasjon. Men det finnes også noen unntak. Et av de viktigste resultatene fra undersøkelsene viste at det mellommenneskelige miljøet som belønningen blir administrert i hadde en signifikant påvirkning på belønningens effekt. Spesifikt fant de ut at når belønninger er administrert under autonomistøttende forhold, så er det mindre sjanse for å underminere indre motivasjon, og kan i noen tilfeller øke den. Ryan fant i sine undersøkelser ut at

prestasjonsbetinget belønning som ble administrert under autonome forhold kunne øke indre motivasjon. Undersøkelsen viste også at de belønningene som bekreftet kompetansen til medarbeideren hadde en positiv effekt, så lenge den ble gitt under autonome forhold. Og i forhold til kompetansebehovet må belønningen utdeles slik at informasjonen om kompetanse settes i fokus og har en informativ funksjon (Deci m.fler 1999).

En annen viktig forutsetning for at belønningen ikke skal ha noen negativ effekt på indre motivasjon er at den må oppfattes som rettferdig og rimelig. Forskningsresultatene rundt belønningssystemer viser at de må utarbeides og administreres slik at de oppfattes som rettferdige. Dette må innføres uten de kontrollerende elementene som for eksempel å konkurrere med andre medarbeidere eller press om å oppnå visse tall og økonomisk overskudd. Belønningssystemene må også administreres under autonomistøttende forhold for at det ikke skal gå ut over den indre motivasjonen (Gagne og Deci 2008). Det kan gjennom drøftingen min og forskningen rundt behovet for sosial tilhørighet vise seg å være en utfordring ved bruk av prestasjonsbetinget belønning, i og med at den lett kan oppfattes som urettferdig ovenfor andre medarbeidere. Hvis en belønning da skal oppfattes som rettferdig betyr det at lederen må være flink til å informere både medarbeideren som mottar belønningen og øvrige medarbeidere om hvorfor og hva som førte til belønning. Det vil si at lederen må være tilstedeværende under store deler av prosessen for å få med seg hvordan medarbeideren utfører gitte oppgaver. Et alternativ kan være å innføre kollektive bonusordninger i stedet for individuelle, slik at det blir mindre konkurranse og kanskje større rom for samarbeid?

Hvorvidt prestasjonsbetinget belønning som administreres under autonome forhold fjerner den ytre kontrollfunksjonen fullstendig er vanskelig å svare på. Men hvis organisasjoner skal benytte seg av materielle belønningsmetoder er det viktig at de blir gitt under riktig forhold. Og med riktig forhold mener jeg på den måten at de etterstreber å tilfredsstille behovene for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet.

## 8. Avslutning:

I denne oppgaven har jeg drøftet hvilke sammenhenger det er mellom prestasjonsbetinget belønning i form av bonus og medarbeideres behovstilfredsstillelse, organisasjonsbinding og vitalitet. Jeg har med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien forsøkt å belyse problemstillingen på best mulig måte. Det har blitt brukt supplerende og relevant teori for å problematisere temaet, og å se det fra ulike perspektiver. Jeg problematiserte også innledningsvis i oppgaven målsettingen med å innføre prestasjonsbetinget belønning. Målsettingen er kompleks og todelt. Samtidig som organisasjonen ønsker å øke produksjon og effektivitet, vil de også tiltrekke og beholde viktig arbeidskraft. For å nå målene de har satt seg ligger det noen forutsetninger til grunn, og de har jeg drøftet i oppgaven.

Problematikken rundt prestasjonsbetinget belønning, behovstilfredsstillelse og indre motivasjon er fortsatt et tema for forskning og diskusjon. Det er ingen klare fasitsvar på hvordan man kan belønne medarbeidere uten at indre motivasjon svekkes eller forsterkes. Men slik det kommer frem av forskning innenfor selvbestemmelsesteorien er autonomistøttende forhold et viktig nøkkelbegrep. Dette for å oppnå autonomorienterte og autonom motiverte medarbeidere. Konsekvensene ved å ha medarbeidere som arbeider under autonomistøttende forhold er en affektiv tilknytning til organisasjonen og opprettholdelse av energi og vitalitet. Og autonomistøttende forhold er i følge selvbestemmelsesteorien en forutsetning for at medarbeidere skal produsere effektivt i et langsiktig perspektiv (Gagne og Deci 2008). På bakgrunn av dette kom jeg i siste kapittel med forslag om å legge en myk HRM strategi til grunn for personalforvaltning. Dette fordi en slik strategi i høyere grad tilrettelegger for autonome forhold og ønsker indre motiverte medarbeidere. På denne måten kan muligens organisasjoner nå sine overordnede mål, samtidig som de menneskelige resurssene blir forvaltet som de fortjener. Da med tanke på at vi alle er individer med et indre liv, egne tanker og egne følelser.



## 9. Litteraturliste

Andersson, E (2008) *Mellanmänsklighet i skolan: En kritisk analys av TAGteach som undervisningsmetode i skolan. Utifrån Martin Buber og Knut E Løgstrups syn på mellanmänsklighet* Masteroppgave i pedagogikk, Universitetet i Oslo.

Alvesson, M (2004) *Knowledge work and knowledge - intensive firms*. Oxford /New York: Oxford University Press.

Bazerman, M. H (2005) Conducting influential research: The need for prescriptive implications. *Academy of Management Review* nr 30 (25-31).

Bostic, T. J., Rubio, D. M., & Hood, M. (2000). A validation of the subjective vitality scale using structural equation modeling. *Social Indicators Research* nr 5 (313-324)

Bragelien Iver (2003) Bruk av lønn som styringsinstrument; hvorfor så mange mislykkes. *Magma* nr 2

Buchanan, D., & Huczynski, A (1985) *Organizational Behaviour An Introductory Text*. Prentice Hall

Bø, I & Helle, L (2003) *Pedagogisk ordbok, praktisk oppslagsverk i pedagogikk, psykologi og sosiologi*. 3. opplag Oslo. Universitetsforlaget

Crain, W (2000) *Theories of development*. Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall

Deci, E. L., & Ryan, R. M (1991) A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.) *Nebraska symposium on motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation* (237-288). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

Deci, E.L. (1996) Self-determined motivation and educational achievement i Gjesme, T & Nygaard, R (Eds) "*Advances in motivation*" (195-210) Oslo Scandinavian University Press

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999) A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin* nr 125 (627-668)

Deci E.L. & Ryan, R. M (2000) The what and why of goal pursuits: human needs and the self-determination and behaviour. *Psychological Inquiry* nr 11 (227-268)

Deci E. L. & Ryan M, R.M (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York og London. Plenum press

Deci E.L. & Ryan, R.M (2000) *Intrinsic and extrinsic motivation: the search for optimal motivation and performance*. Academic Press. San Diego

Deci E. L. & Ryan R.M (2008). From ego-depletion to vitality: Theory and findings concerning the facilitation of energy available to the self. *Social and Personality Psychology Compass*, in press nr 2 (702-717)

Eisenberger, Robert, Pierce David & Cameron, Judy (1999) Effects on intrinsic motivation-negative, neutral and positive: Comment on Deci, Koestner and Ryan. *American Psychological Press Inc.* nr 6 (677-691)

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. nr 26 (331-362)

Gundersen, B. H. (2008) Ukritisk bruk av bonus og belønning. Artikkel fra [www.forskning.no](http://www.forskning.no) (27.3.2008) NHH Bulletin

Heath C (1999) On the social psychology of agency relationships: lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives. *Organizational behavior and human decision processes* nr 78 (25-62)

Hellesnes, J (1988) *Hermeneutikk og kultur*. Otta-Norge. Det Norske Samlaget.

Kaufmann, A & Kaufmann, G (1998) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken. Fagbokforlaget

Kohn, A (1993) Why incentive plans cannot work; when rewards fail, dont blame the program-look at the premise behind. *Harvard Business Review* nr 5 (54-63)

Kuvaas, B. (2005) belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet i Knudsen, K og Ryen, A (red.) *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* (29-48) Oslo. Cappelens Forlag

Kuvaas, B. (2006) Heller lønn enn bonus. Artikkel fra [forbruker.no](http://forbruker.no) (30.04.2006).

Kuvaas, B. (2005) Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *Magma tidsskrift for økonomi og ledelse* nr 3

Lunde, H & Grini, K. H. (2007) Bonus-hvor mye og til hvem. *Statistisk Sentralbyrå Rapport* 2007/18

Løvland, J. (1998) Human Resource Management - fokus og domener innenfor feltet i et vitenskapsteoretisk utviklings perspektiv. *Økonomisk Fiskeriforskning* 1/98 (46-62).

Meyer, J.P, Stanley, D.J, Herscovitch, L og Topolontsky, L (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior* nr 61 (20-52)

Miles, R.E. (1975) *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*. McGraw-Hill, New York

Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999) Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology* nr 35 (266-284)

Nordhaug, O (1998) *Kompetanseutvikling og ledelse: utvalgte emner*. Oslo. Tano Aschehoug

Pintrich, P & Schunck, D (1996) *motivation in education, theory, research and applications*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall

Ross, Stephen A. (1973) The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review* vol. 63, nr. 2 (134-139)

Ryan, R. M. & Frederick, C.M. (1997) On energy, personality and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality* nr 65 (529-565)

Snoksrud, P. O., & Halvari, H. (2008). Work motivation and organizational Commitment. Hønefoss: Høgskolen i Buskerud, unpublished report.

Stup, Richard I. (2006) Special Research Report: Human Resource Management and Dairy Employee: Organizational Commitment.

Syren, S (1998) *Human resource management: det teoretiska ursprunget: Harvard- och Michigankoncepten, rapport 1*. Uppsala: Sociologiska institutionen, Uppsala universitet

Vroom, V (1964) *Work and motivation*. New York: Wiley

Williams, G. C., Grow, V. M., Freedman, Z., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1996) Motivational predictors of weight-loss and weight-loss maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology* nr 70 (115-126).

Zimmerman, J. L. (1997) *Accounting for decision making and control*. Irwin/McGraw-Hill, Education Europe











